C E I L
P I E T T E
CONICET
Centro de Estudios e Investigaciones Laborales
Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo

CONICET

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva
Presidencia de la Nación

Informe de Investigación nº 23

La regulación social del trabajo audiovisual
Un análisis micro sociológico en la producción argentina de cine publicitario*

María Noel Bulloni Yaquinta

- marzo 2010 -

* El presente informe está basado en nuestro trabajo de Tesis: *La regulación social del trabajo de los técnicos cinematográficos argentinos. Un estudio en la producción de cine publicitario en el escenario de la post-convertibilidad,* correspondiente a la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires, dirigida por Andrea Del Bono, defendida en mayo de 2009. El estudio realizado se inscribe en las líneas de investigación desarrolladas en el Área Procesos de Trabajo, Organización del trabajo y CYMAT del CEIL-PIETTE de CONICET, coordinada por Julio Neffa y Andrea Del Bono.

Ceil – Piette

Centro de Estudios e Investigaciones Laborales
Programa de Investigaciones Económicas
sobre Tecnología, Trabajo y Empleo

Director
Guillermo Neiman

Vicedirector
Jorge A. Soneira

Edición
Anabella Bustos

Informe de Investigación corresponde a una de las series de publicaciones periódicas del Ceil-Piette (las restantes son **Documentos de Trabajo** y **Materiales de Investigación**). A través de las mismas, los investigadores, becarios y personal de apoyo de la Institución presentan resultados de sus proyectos y líneas de trabajo, con el propósito de darlos a conocer a la comunidad científica y académica así como a otros interesados en las temáticas bajo estudio en el Ceil-Piette. **Informe de Investigación** es sometido al referato de evaluadores internos y externos a quienes agradecemos por su participación y colaboración para el desarrollo de esta actividad editorial.

ISSN 1515-7466

Saavedra 15, piso 4 – C1083ACA Buenos Aires – Argentina
Tel/fax: (54 11) 4952-7440 / 5273 - 4953-7651
Correo-e: postmaster@ceil-piette.gov.ar

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **5**

I. ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN **9**
Presentación 9
1. Antecedentes de nuestro estudio 9
2. Acerca de nuestro enfoque 15
3. La estrategia metodológica 19

II. CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN DE CINE PUBLICITARIO: BREVE RADIOGRAFÍA DEL SECTOR **23**
Presentación 23
1. La naturaleza del producto: unas mercancías muy particulares 23
2. Sobre la actividad y su reciente evolución en el país 24
3. Formas de organización de la producción y relaciones laborales: un poco de historia 31
4. Recapitulación 35

III. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA PRODUCCIÓN DE CINE PUBLICITARIO Y SUS FOMRAS DE REGULACIÓN **37**
Presentación 37
1. El proceso de producción del cine publicitario 37
2. La división del trabajo: ramas técnicas y especializaciones de la producción cinematográfica 45
3. Coordinación-control del proceso de trabajo 55
4. Recapitulación 59

IV. LA REGULACIÓN SOCIAL DEL MERCADO DE TRABAJO EN LA PRODUCCIÓN DE CINE PUBLICITARIO **61**
Presentación 61
1. Ámbitos objeto de una regulación de tipo formal/institucional basada en la negociación colectiva 61
2. Ámbitos objeto de una regulación de tipo informal, basada en el uso de redes personales 68
3. Recapitulación 76

CONCLUSIONES **79**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **83**

ANEXO METODOLÓGICO **89**

RESUMEN

En este trabajo presentamos los resultados de un proceso de investigación orientado a comprender las modalidades que presenta la regulación social del trabajo en la producción argentina de cine publicitario, un mundo laboral poco explorado pero que constituye un terreno propicio para reflexionar sobre las complejidades que presentan las formas de organización flexibles del trabajo en el capitalismo actual.

La producción de cine publicitario es una actividad típicamente basada en la *organización por proyectos*, una forma extremadamente flexible de producción que implica para la fuerza de trabajo condiciones de temporalidad, inestabilidad e intermitencia. Esta situación ha constituido el telón de fondo de los principales interrogantes de nuestro estudio, a saber: ¿Cuáles son y qué características presentan los principales procesos de regulación que conlleva la naturaleza social de este trabajo particularmente *precario y flexible*? ¿Cómo se presenta los procesos de regulación en el nivel del proceso de trabajo? ¿Cuáles son los mecanismos, normas y prácticas sociales vinculados con la regulación del mercado de trabajo?

La perspectiva teórica adoptada en nuestro estudio parte de la consideración de que las particularidades que presenta el trabajo en tanto mercancía originan una serie de contradicciones y tensiones que deben ser gestionadas a partir de procesos de regulación. Estos fenómenos de organización social de los procesos y mercados de trabajo son el resultado de construcciones sociales, que varían en el tiempo y en el espacio, y que se encuentran regulados por una diversa gama de influencias. Por ello, la investigación empírica de casos particulares constituye un requerimiento ineludible.

Así, nos hemos inclinado por un abordaje que puede ser considerado como "clásico" dentro de la sociología del trabajo, que entiende que para comprender y dar cuenta del trabajo *verdaderamente existente* en un ámbito productivo debemos zambullirnos en ese mundo laboral y asumir un firme compromiso con el trabajo de campo. Con este propósito en mente, nuestra investigación estuvo situada un nivel micro social de la realidad y mayormente orientada a develar los aspectos más cotidianos y subjetivos de la regulación laboral.

Los resultados obtenidos en esta investigación están expuestos en orden de responder a los tres conjuntos de interrogantes específicos de esta investigación, los cuales remiten a núcleos temáticos diferenciables, aunque articulados entre sí. En un primer momento, abordamos las características económicas y socio-productivas de la producción de cine publicitario argentino que consideramos relevantes para establecer el contexto más general de la regulación social del trabajo que buscamos analizar. A continuación, centramos la atención en el corazón del proceso de trabajo, abordando los principales procesos de regulación que tienen lugar en ese ámbito. Derivados de los imperativos de control/consentimiento que conlleva todo proceso de trabajo capitalista, tales procesos de regulación, adoptan una gran diversidad de formas que intentamos señalar y describir. Finalmente, avanzamos en el análisis de los mecanismos, normas y prácticas sociales vinculado con la regulación que demandan los diversos ámbitos del

mercado de trabajo de esta mano de obra, procurando dar cuenta también de su complejidad y heterogeneidad.

Consideramos que nuestros hallazgos permiten, por un lado, reafirmar las hipótesis centrales que guiaron nuestras indagaciones, esto es, que existe una estrecha conexión entre los procesos de regulación de los mercados y procesos de trabajo y que debido a ello, una reflexión seria sobre la naturaleza social del trabajo debe atender a esas conexiones existentes entre *el lugar oculto de la producción* y *la mano oculta del mercado*. Por otro lado, nuestros resultados pueden ser considerados un enriquecimiento a este enfoque ya que nos han permitido arribar a la idea, a modo de conclusión, de que en todas aquellas empresas que presentan procesos productivos organizados en base a proyectos y que utilizan una mano de obra externalizada, las referidas vinculaciones entre lo que comúnmente denominamos proceso y mercado de trabajo adoptan una forma cualitativamente distinta. La dificultad de establecer las "fronteras" de este tipo de empresas verdaderamente flexibles debería conducirnos –por lo menos- a repensar los límites entre aquellas clásicas dimensiones analíticas.

ABSTRACT

Here, we present the results of a research work oriented to understand the modalities that adopt the social regulation of work in the Argentine advertising filming industry in the post- devaluation period. This is an activity scarcely explored but it constitutes a appropiate terrain to think about the complexities that entail the flexible forms of work organization in the current stage of Capitalism.

The advertising cinema industry is an activity typically organised on a project basis and therefore an extremely flexible form of production that implies conditions of seasonality, instability and discontinuity for the workforce. These circumstances constitute the background of our main questions: Which are the main social regulation processes that require this particularly precarious and flexible type of work? How these regulation processes appear at the labour process level? What are the mechanisms, norms and social practices related to labour market regulation?

The theoretical perspective adopted in our study departs from the fact that the singularities that labor presents as a merchandise originate a set of contradictions and tensions that must be managed through regulation processes. These phenomena of social organization of the labour processes and of the labour markets are the result of social constructions, which vary in time and space, and are regulated by a diverse range of influences. For this reason, the empirical investigation of particular cases constitutes an needed requirement.

Thus, we have chosen an approach that can be considered "classic" within the sociology of labor, which considers that in order to comprehend and grasp the *truly existing work* in a certain productive space we must look at it very closely and assume a strong commitment with field work. Pursuing this goal, our investigation is situated in a micro social level and mainly oriented to reveal the daily and subjective aspects of labour regulation.

The results obtained in this investigation are arranged in a sequence that responds to the three sets of specific questions of this thesis, which also refers to three differentiable thematic nubs, although articulated to each other. First, we inquire into the economic and socio-productive characteristics of the Argentinean advertising filming industry, a point that we considered important in order to

establish the most general context of the social regulation of work we intend to analyze. Next, we focus our attention on the heart of the labour process, inquiring into the main processes of regulation that take place at that level. Being the consequence of the control/consent imperatives that entails any capitalist labour process, those processes of regulation adopt a wide diversity of forms that we try to point out and to describe. Finally, we analyse the mechanisms, norms and social practices connected with the regulation of the diverse labour market environments where this workforce operate, trying to give an account of its complexity and heterogeneity.

We consider that our findings allow, on one hand, to reaffirm the central hypotheses that guided our investigations, that is to say, that exist a close connection between the processes of regulation of the labour markets and those of the labour process. Due to that fact we believe that a serious reflection on the social nature of labour must take in consideration those connections between the *hidden place of production* and the *hidden hand of labour market*.

Furthermore, our results can be considered an enrichment to this approach since they have lead us to the idea, proposed as a conclusion, that in those project-based enterprises which use externalised workforce the connections between what we commonly denominate labour process and labour market take a qualitatively different form. The difficulty to establish the "borders" of this type of flexible firms should lead us – at least- to rethink the limits between those classic analytical dimensions.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo presentamos los resultados de un proceso de investigación orientado a comprender las modalidades que presenta la regulación social del trabajo de los *técnicos* cinematográficos en la producción de cine publicitario. El contexto de nuestro estudio es la economía argentina en el nuevo escenario expansivo de la post-convertibilidad.

El cine publicitario es una de las actividades dentro la industria cinematográfica argentina que mayor desarrollo ha alcanzado en las últimas décadas. Tras el fin de la paridad cambiaria en enero de 2002 y con la devaluación del peso, de manera similar a otras actividades vinculadas con los procesos de externalización y deslocaclización de actividades como los *call centers y el software* (Del Bono, 2006) esta actividad comenzó a vivir un crecimiento exponencial impulsado fundamentalmente por la demanda externa. Diversas fuentes comenzaron a dar cuenta del fenómeno de la "industria fílmico-publicitaria" intentando explicarlo a partir de algunas de las ventajas comparativas que ofrece la producción de comerciales en el país, tales como: el dólar barato, el equipamiento de última generación, el profesionalismo de los trabajadores del sector y la heterogeneidad climática, geográfica y poblacional.

Actualmente existe más de una centena de empresas que se dedican de manera total o parcial a la realización de cine publicitario, combinando esta actividad con otro tipo de realización cinematográfica, generando por este concepto alrededor de 1500 puestos de trabajo mensuales para los *técnicos* del sector. Sin embargo, aunque esos puestos de trabajo son puestos calificados, se trata de empleos temporales de dos o tres días de dedicación intensa. Ello se debe al predominio de una *lógica de proyecto* en el proceso de producción de estas actividades. Dicha lógica implica que todos los recursos para filmar, entre ellos los trabajadores, son congregados temporalmente. Esta forma de organización constituye una típica estrategia de flexibilización que permite trasladar la casi totalidad de incertidumbre empresaria hacia la fuerza de trabajo vía contrataciones temporales, intermitentes y precarias. A su vez, dicha precariedad se desplaza de las condiciones de empleo a las condiciones de trabajo. Pues, la falta de control de la duración de la relación laboral sitúa al trabajador en una situación de especial vulnerabilidad, operando como un eficaz mecanismo disciplinador en el proceso de trabajo.

Estas fueron algunas de las problemáticas que dieron origen a esta investigación interesada por develar la dimensión del trabajo *realmente existente* en esta actividad, iniciando así un camino poco explorado por las ciencias sociales del trabajo en la región. En este sentido, con nuestro estudio esperamos contribuir a saldar un déficit reseñable en el país, no solo por la gran importancia y tradición que presenta la producción cinematográfica, sino también porque la misma presenta desde hace décadas una de las más emblemáticas formas de producción y de trabajo que la reestructuración capitalista de fines de la década del setenta trajo aparejadas. En otras palabras, si bien nuestro estudio busca analizar las particularidades que adopta la regulación del trabajo en un espacio productivo singular y concreto, consideramos que el mismo contribuye a reflexionar acerca de las complejidades que presenta la regulación de los procesos y mercados de trabajo en contextos productivos *organizados en base a proyectos*.

La perspectiva teórica adoptada en nuestro estudio parte de la consideración de que las particularidades que presenta el trabajo en tanto mercancía originan una serie de tensiones y contradicciones en las dimensiones básicas de la organización social de los procesos y mercados de trabajo que deben ser encaradas a través de procesos de regulación. Dicha perspectiva concibe a los procesos y mercados de trabajo como resultado de construcciones sociales, históricas y espacialmente contingentes, y que se encuentran socialmente regulados por una gran diversidad de factores. En este sentido, la investigación empírica de casos particulares se transforma en un requerimiento ineludible, ya que sólo a partir de la misma es posible desentrañar las diversas e imprevisibles fuerzas que intervienen en la regulación del trabajo en contextos socio-productivos concretos.

La problemática propuesta se plantea desde un enfoque reflexivo, justificado por las sobradas evidencias de que los procesos y modelos no se reproducen de manera similar en los diversos contextos y escenarios (Novick, 2000). Este abordaje se inserta en un paradigma epistemológico que concibe a la sociedad como un producto de decisiones humanas y no como un objeto "natural". Hemos optado entonces, por desarrollar una estrategia metodológica cualitativa, la cual constituye una tradición particular de las ciencias sociales del trabajo preocupada de dar cuenta de los procesos sociales *realmente existentes* a través de un genuino compromiso con el trabajo de campo (Castillo, 2003; Del Bono, 2002). Dicha estrategia nos ha permitido develar algunos aspectos del mundo social de este particular ámbito laboral para poder comprenderlo, interpretarlo y así aportar nuevos conocimientos a las Ciencias Sociales en general, y a la Sociología del Trabajo en particular.

En términos más específicos, nuestra investigación estuvo abocada a dar respuesta a los siguientes tres conjuntos de problemáticas que remiten a núcleos temáticos diferenciables, aunque articulados entre sí:

1. *Contexto general de los procesos de regulación social del trabajo:* ¿Qué características económicas y socio-productivas presenta la producción de cine publicitario en el escenario de la post-devaluación? En particular: ¿Cómo ha sido la evolución económica de este sub-sector de la producción cinematográfica en los últimos años? ¿Qué características presentan las empresas dedicadas a esta actividad? ¿Cuáles son los rasgos más sobresalientes de la historia organizacional y de relaciones laborales en esta actividad? ¿Qué especificidades le imprime a la actividad naturaleza de los bienes que se producen?

2. *Regulación social del proceso de trabajo*: ¿Cómo es la organización de los procesos de trabajo y el contenido del trabajo en la producción de cine publicitario? ¿Cómo es la división del trabajo dentro del proceso de trabajo? ¿De qué manera se presenta la coordinación/control de la división del trabajo?

3. *Regulación social del mercado de trabajo*: ¿Cuáles son los mecanismos, las normas y las prácticas sociales que determinan el tipo de vínculo que se establece entre los *técnicos* y las empresas, los procesos de selección y de reclutamiento de los trabajadores, la remuneración, la calificación, los ascensos y la movilidad en la producción de cine publicitario?

Resta decir que este trabajo pretende ser el resultado de diversas experiencias vividas a lo largo de un proceso de investigación, realizado en el marco de una beca doctoral otorgada por CONICET iniciada en marzo de 2006, enriquecido por los aportes ofrecidos en los cursos y seminarios de la Maestría en Ciencias Sociales del

Trabajo y en las múltiples y continuas actividades emprendidas en el CEIL-PIETTE. En especial, además de las contribuciones y señalamientos realizados por mi directora, destacamos la participación y discusión permanente en los grupos de trabajo del *Área de Proceso de Trabajo, Organización del Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.* Este intercambio directo con colegas nos ha permitido enriquecer nuestro estudio a partir de la ampliación de lecturas teóricas sobre problemáticas compartidas y de la revisión de cuestiones metodológicas.

Estructuramos esta comunicación de la siguiente manera. En el primer capítulo desarrollamos los aspectos conceptuales y metodológicos de nuestra investigación. Presentamos en primer lugar el *contexto conceptual* (Maxwell, 1996) en donde exponemos un breve estado del arte sobre la problemática de este estudio y la perspectiva teórica adoptada para abordar nuestras inquietudes y propósitos de investigación. Luego nos detenemos a comentar en forma apretada la estrategia metodológica utilizada, encontrándose un mayor detalle de la misma en el anexo metodológico.

Los siguientes tres capítulos están destinados a presentar los resultados de nuestro estudio. Los mismos serán expuestos en orden de responder a los tres conjuntos de interrogantes específicos de esta investigación.

En el capítulo dos nos detendremos a analizar algunas de las características de la producción de cine publicitario argentino que consideramos imprescindibles para establecer el contexto económico y socio-productivo más amplio en el que se desarrollan las relaciones laborales entre los *técnicos* y los empresarios, respondiendo así al primer núcleo problemático de nuestro estudio. Abordamos en primer lugar, las particularidades que le imprime a este sector la peculiar naturaleza de los bienes que produce. A continuación nos detenemos a examinar algunos datos relativos a las empresas y a la evolución que esta actividad conlleva en el país durante los últimos años. Finalmente desarrollamos una apretada descripción sobre la evolución de las formas de organización y de las relaciones laborales predominantes en la producción cinematográfica argentina.

En el tercer capítulo, fijamos la atención en el corazón del proceso de trabajo de la producción de cine publicitario, procurando dar cuenta de los procesos de regulación que tienen lugar en este ámbito. De esta manera, este capítulo está destinado a responder el segundo conjunto de interrogantes que nos hemos planteado en nuestro estudio. En primer lugar, describimos la totalidad del proceso productivo, desde la recepción del guión hasta la entrega del producto en soporte material a la agencia. Luego, examinamos a las diversas especializaciones intervinientes y describimos exhaustivamente las tareas desarrolladas por los trabajadores de cada una de ellas. Por último, nos concentramos en el principal proceso de regulación que tiene lugar en el sitio de producción (*workplace*): nos detenemos a analizar las particulares formas en que se coordina y controla el trabajo, tanto *entre* como *dentro* de las diversas especializaciones.

El capítulo cuatro está destinado a desarrollar el tercer y último eje problemático de nuestro estudio. El mismo se detiene a analizar los procesos de regulación social que demandan los diversos ámbitos del mercado de trabajo, prestando especial atención a los procesos de acceso y reclutamiento, los procesos de aprendizaje y la asignación en los puestos de trabajo, la determinación de la jornada y las remuneraciones y la movilidad de este particular grupo de trabajadores *por proyectos*.

Finalmente presentamos las conclusiones. Allí expresamos los principales aportes que entendemos realiza esta investigación junto con los nuevos interrogantes que

la misma ha suscitado, los cuales se han transformado en nuevos senderos para seguir recorriendo en el camino hacia nuestra Tesis Doctoral.

Queremos expresar por último un franco agradecimiento a todos aquellos que hicieron posible nuestro estudio. A las numerosas personas que desde los diversos ámbitos – laboral, sindical, empresarial, gubernamental y académico- decidieron colaborar en forma absolutamente desinteresada y aportaron información de vital importancia para nuestro estudio. Si bien por razones de confidencialidad no podemos mencionarlos directamente, queremos agradecer muy especialmente a todos los trabajadores que depositaran su confianza en nosotros y con paciencia nos enseñaron todos aquellos aspectos relevantes de su vida laboral y personal.

Asimismo, va un sincero agradecimiento a los investigadores y becarios del CEIL-PIETTE que nos han acompañado a lo largo de este recorrido. En especial, a Julio Neffa, Germán Quaranta y Laura Henry por los valiosos comentarios y sugerencias que han realizado a un borrador de este trabajo, y a nuestra directora, Andrea Del Bono, cuya dedicación y estímulo constantes han sido verdaderamente importantes en este logro.

Deseamos del mismo modo agradecer a Guillermo Neiman por apoyar la publicación de este informe, a Anabella Bustos por su esfuerzo y dedicación en mejorar su redacción y diseño, y a María Laura Jiménez por su colaboración en la tarea de impresión del mismo.

Este trabajo está dedicado a José porque, prueba de la fuerte imbricación existente entre el mundo personal del investigador y sus temas de investigación, ha sido él el principal responsable de habernos aventurado en la formulación de las problemáticas del mismo. Sin su amor, paciencia y generosidad, el proceso que emprendimos en estos meses para responder a dichas problemáticas sencillamente no habría sido posible.

I. ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación

Este capítulo está destinado a presentar el marco conceptual y metodológico de la investigación. En primer lugar, desarrollamos el *contexto conceptual* que hemos construido para iluminar y hacer inteligible teóricamente los aspectos más relevantes de nuestro estudio (Maxwell, 1996). En este apartado presentamos un análisis crítico de la literatura pertinente y relevante sobre la problemática de esta investigación y establecemos la perspectiva *teórica* adoptada para responder a nuestras inquietudes y propósitos de la misma.

El segundo apartado está destinado a presentar la estrategia metodológica de la investigación. En el mismo señalamos la perspectiva metodológica adoptada, precisamos nuestros métodos, las fuentes de información y las estrategias de análisis implementadas.

1. Antecedentes de nuestro estudio

La importancia estratégica que han adquirido las actividades vinculadas con la producción, circulación y consumo de productos de carácter cultural en las sociedades actuales es considerada de manera creciente en el marco de diversos estudios. El término "industria cultural" es sin duda el más utilizado, hasta el punto que se ha convertido en un nuevo campo de estudio para las ciencias sociales y en un nuevo foco de interés político (Getino, 1995). En Argentina la necesidad de avanzar hacia el conocimiento de este tipo de actividad comenzó a ser percibida y encarada por algunos esfuerzos aislados. Estos estudios se han orientado a presentar datos relacionados con las características, funcionamiento y dimensión económica de estos sectores (Getino, 1995; Glenz et al., 2001; Katz, 2006; Perelman y Seivach, 2004; Coyuntura Económica de la Ciudad de Buenos Aires).

Nuestro esfuerzo de investigación estuvo dirigido hacia uno de estos sectores, pero desde un enfoque distinto y atendiendo a una de las dimensiones menos exploradas. Como ya lo hemos expresado, nos hemos propuesto conocer las particulares formas que adopta la regulación social del trabajo en una de las actividades de la producción cinematográfica argentina que mayor desarrollo ha alcanzado en los últimos años.

Sorpresivamente, a pesar de la gran tradición que presenta la producción cinematográfica en el país, aún no se han desarrollado estudios desde el ámbito de las ciencias sociales sobre sus aspectos laborales. Esta ausencia constituye un gran desafío para nuestro trabajo, pero también representa un indicador de la pertinencia de la investigación que hemos emprendido.

En el ámbito académico internacional los antecedentes más cercanos lo conforman un conjunto diverso de trabajos que se han detenido a analizar, desde diferentes enfoques y apuntando a variados aspectos, de qué manera se configuran los procesos y mercados de trabajo en la producción audiovisual en variados contextos

que hoy comparten la peculiaridad de estar atravesados por un tipo de organización industrial extremadamente flexible. En lo que sigue, realizaremos una breve presentación de los principales aportes de estos trabajos. Los mismos serán retomados y discutidos con mayor profundidad en los diversos capítulos de este trabajo.

Especialización flexible y mercados duales de trabajo en la cinematografía norteamericana

Sin duda, uno de los antecedentes de investigación más importantes ha sido el de los norteamericanos Christopherson y Storper. Estos autores intentaron avanzar en el conocimiento del desarrollo industrial de la cinematografía norteamericana a través de los lentes de la *especialización flexible*[1], prestando especial atención a los impactos que dicho proceso ha tenido sobre el trabajo en dicho sector. (Christopherson y Storper, 1989; Storper, 1994; Christopherson, 2002).

Si bien entendemos que el armazón teórico utilizado para describir el proceso de transformación industrial es quizás un tanto forzado, - ya que el mismo fue originariamente construido para analizar las transformaciones en las industrias de masa y aquí se trata de una industria basada en la producción de prototipos culturales y por tanto únicos- reconocemos que el trabajo de estos autores tiene grandes fortalezas. La primera de ellas es la de constituir uno de los primeros esfuerzos de investigación empírica sobre los aspectos industriales y laborales del sector cinematográfico, todo ello desde una perspectiva histórica en el lugar donde mayor desarrollo e importancia ha adquirido este sector, y cuyo modelo de organización ha intentado emularse en el otros países, como es el caso de Argentina como veremos más adelante.

En este sentido, por ejemplo, más allá de que consideramos exagerado el etiquetamiento de *fordismo* a la *era de los grandes estudios de Hollywood*, no podemos dejar de considerar la riqueza de las aportaciones empíricas del análisis de Christopherson y Storper. Adoptando explícitamente el enfoque de los *mercados duales* de trabajo de los institucionalistas Doeringer y Piore (1971) [2],

[1]La *especialización flexible*, cuyo estudio más representativo es el libro *La segunda ruptura industrial* de Piore y Sabel (1990) constituye una de las construcciones teóricas más importantes sobre la reestructuración productiva capitalista de las últimas décadas conocidas con el nombre de "postfordismos." La misma es desarrollada dentro de la corriente institucional y, al igual que el resto de los "post-fordismos" afirma que la producción en masa llegó a su fin y que estarían surgiendo nuevas formas de organización donde las innovaciones tecnológicas y la flexibilidad juegan un rol preponderante. Asimismo sostiene que es necesario el desarrollo de nuevas instituciones para regular la nueva realidad flexible.

[2] Como es sabido, la teoría del *mercado dual* propuesta por Doeringer y Piore (1971) desarrollada en torno a la idea de *mercado interno de trabajo* constituye una de las primeras grandes contribuciones a la teoría de la segmentación de los mercados de trabajo. Esta teoría considera que la tecnología juega un papel central en el origen de la segmentación de los mercados de trabajo. El eje del análisis es la estructura económica y su evolución lo cual incluye el grado de desarrollo de la tecnología vigente. Con el afianzamiento de los mercados oligopolísticos, la tecnología tiende a ser específica de cada empresa y la productividad de los trabajadores está más relacionada con la formación en el trabajo. En este marco, los criterios de la eficiencia favorecen los mercados de trabajo estructurados, ya que se considera más provechoso contar con una mano de obra estable. Así, las empresas buscarán internalizar el mercado ofreciendo unos salarios mayores y perspectivas de ascenso. Los *mercados internos* fueron definidos como una unidad administrativa al interior de la cual la remuneración y la asignación del trabajo están determinadas por un conjunto de reglas y de procedimientos administrativos, que sustituyen a los procesos basados en el mercado, que sí imperan en el caso de los *mercados externos.* El elemento fundamental de estos mercados internos es la rigidez de las normas que tiende a ordenar todos los aspectos de la relación laboral y que son decididas por la jerarquía de la empresa u organización. Remitimos a quienes quieran ampliar los aportes críticos de los institucionalistas a la teoría del mercado de trabajo a: Villa (1990); Peck (1996); Pries (2000) y Neffa (2003, 2008)

estos autores han dado perfecta cuenta de algunos procesos experimentados en la cinematografía hollywoodense semejantes a los acontecidos en otras industrias en la fase de capitalismo monopólico, como la racionalización de los procesos productivos y la conformación de *mercados internos de trabajo.*

Adhiriendo a la tesis original, Christopherson y Storper entienden que la transformación de la *producción en masa* de películas hacia la *especialización flexible* ha respondido a la necesidad de abastecer un mercado que ha dejado de ser homogéneo ya que exige bienes diferenciados (Piore y Sabel, 1984). Sin embargo, a diferencia de la teoría original de la especialización flexible, estos autores no enfatizan la dimensión de la cooperación que se establece entre las *supuestas* empresas independientes, sino que hablan de un proceso de *desintegración-desregulación-integración virtual* entre establecimientos especializados que sólo son independientes en un sentido nominal, ya están integrados en una única cadena de producción (Christopherson, 2002).

Pero quizás la diferencia más relevante de este estudio en relación con la tesis original de la *especialización flexible,* diferencia que representa para nosotros otra de sus principales fortalezas, es la manifiesta preocupación por analizar las consecuencias que los cambios en la estructura industrial ha tenido sobre las relaciones de trabajo. Lejos de considerar a la flexibilidad como un fenómeno carente de tensiones sociolaborales; estos autores afirman que la transformación hacia la *especialización flexible* ha tenido dramáticas consecuencias para algunos trabajadores cinematográficos.

La transformación de la estructura industrial sería para estos autores la principal responsable del advenimiento de una nueva segmentación en los mercados de trabajo en el sector, dividiendo a la fuerza de trabajo entre un *centro* en donde el empleo es relativamente seguro y una *periferia*, donde se establecen relaciones de empleo contingentes. En el análisis de este *nuevo dualismo* los autores muestran cómo han ejercido sus influencias algunos factores provenientes por un lado, de la oferta de trabajo, tales como el papel de los sindicatos, el aumento de una oferta de trabajo calificada y no sindicada y el papel cada vez más activo de las escuelas de cine como instituciones de formación. Por otro lado, también señalan la influencia de factores relacionados con el estado tales como algunas leyes laborales y la negociación colectiva.

Proyectos audiovisuales y redes de colaboración: la panacea de la flexibilidad

Dentro de los estudios consultados sobre las industrias audiovisuales (cine y televisión) podemos distinguir un grupo de ellos que sugiere, en sintonía con la tesis original de la especialización flexible; que *las redes* están reemplazando a los sistemas *fordistas* de producción integrados de forma jerárquica y vertical (Scott, 2000; Coe, 2001; Van der Groep, 2004; Lash y Urry; 1998; Katz, 2007; Stolovich et al 2004).

El trabajo de Scott realizado sobre la industria cinematográfica francesa constituye quizás el ejemplo más sofisticado desarrollado desde de esta perspectiva. En este trabajo, el autor acuerda con Christopherson y Storper (1989) en su interpretación de que los sectores de productos culturales tienen mucho en común con otras industrias organizadas de acuerdo al modelo de la *especialización flexible*, en el sentido de que están insertos en dinámicas redes de negocios, que por lo general adquieren una concreta expresión geográfica en una densa y rica aglomeración con interesantes externalidades positivas y efectos de retorno (Scott, 2000).

Dentro de esta optimista corriente que privilegia el nuevo rol asumido por las redes empresariales en la actividad económica, comenzó a prestarse especial atención a los *proyectos* siendo la producción audiovisual, principalmente cinematográfica, uno de los casos paradigmáticos en donde éstos se verifican**.** En el marco de esta conceptualización, el concepto de redes sociales, fuertemente inspirado en los trabajos de Granovetter (1985), pasó a aplicarse a las relaciones interpersonales para explicar el funcionamiento de los *proyectos*, **e**ntendidos como una nueva forma de organización (flexible-*postfordista*) susceptible de ser difundida en una diversa gama de actividades.

La noción de *organización por proyectos,* en tanto nueva forma de organización del trabajo, surge en los '90 desde diversas perspectivas y campos disciplinares, que comienzan prestar atención a su difusión en diversos campos de actividad. Christophe Midler (1995) ha denominado a este fenómeno la *proyectificación* de las firmas, y lo asocia con las nuevas reglas de juego que las transformaciones del contexto competitivo imponen a las empresas para ser eficientes. Incluso, algunos autores ven en los equipos de proyectos, cuyo éxito es medido en parte precisamente en su transitoriedad, como la nueva unidad de acción económica (Bolstanki y Chiapello, 2002).

El primer marco analítico construido sobre este tipo de organización corresponde a la concepción de los proyectos en tanto *sistemas temporarios* realizada por Goodman y Goodman en el contexto de una investigación sobre la producción teatral. Los *sistemas temporarios* son definidos como un 'conjunto de personas con diversas habilidades que trabajan juntas para el logro de una tarea compleja común durante un período limitado de tiempo'. (Goodman and Goodman 1976:494, citado en Grabher 2002 a: 207, *traducción propia*)

Sin embargo, algunos autores observaron que la noción de *sistema temporario* sólo capturaba parcialmente las prácticas de las organizaciones basadas en proyectos. Atendiendo a los mecanismos a partir de los cuales los proyectos son coordinados, la literatura interesada por este tipo de organización ha priorizado el rol que ocupan las redes interpersonales para la conformación y funcionamiento de los proyectos. Estos estudios parten de la constatación de que los proyectos no constituyen actividades aisladas sino que operan en entornos de recurrente colaboración. Es decir, aunque los proyectos son temporarios, las redes sociales sobre las cuales estos descansan son más duraderas. Estas redes más estables brindan el contexto dentro del cual una especie de confianza, reciprocidad, conocimientos, normas y valores, pueden desarrollarse para sostener la coordinación de los proyectos (Grabher, 2002b; Sydow y Staber, 2002)

Los términos "ecología de proyectos" (Grabher, 2002b) y "redes de proyectos" (Sydow y Staber, 2002) son utilizados para ampliar el marco conceptual y señalar las interrelaciones que se establecen entre los *proyectos temporales* y las *organizaciones permanentes*, es decir, la vinculación entre las empresas, las redes interpersonales y las instituciones alrededor de los cuales estos están constituidos.

Así entonces, las conceptualizaciones de los proyectos se hallan muy próximas a las teorías del *postfordismo*, en particular a la de la *especialización flexible*, ya que constituyen un intento por dar respuesta a los arreglos organizacionales fluidos que surgen como consecuencia de la profundización de la división del trabajo entre las empresas a partir de la creciente desintegración vertical y la externalización de actividades. El papel ocupado por las relaciones inter-empresariales de reciprocidad, confianza y lealtad que promulgan los autores de la *especialización flexible* para asegurar el buen funcionamiento de la red, es ocupado en estos estudios por las relaciones interpersonales, de similares características en tanto

son necesarias para asegurar el buen funcionamiento de los *proyectos*. Estos pueden pensarse como cadenas de co-funcionamiento repetido que se sostienen (o se cortan) por la reputación de los miembros ganadores (o perdedores) en previas colaboraciones. (Grabher, 2002 a: 208)

El trabajo más representativo realizado desde este enfoque ha sido el de DeFillipi y Arthur (1998), quienes sostienen que los proyectos han florecido en la industria cinematográfica desde hace ya varias décadas y que la misma provee una buena oportunidad de observar a las empresas *basadas en proyectos* en "estado puro" para analizar de cerca la paradoja que representa el hecho de que industrias permanentes se sostengan sobre la base de organizaciones temporarias. Desde la perspectiva de estos autores, esta realidad organizacional interpela a todas las teorías del *management* que en general se basan en la idea de la necesidad de organizaciones permanentes.

La clave, dirán De Fillipi y Arthur (1998) está en la noción de red. Los autores argumentan que los participantes del estudio de caso analizado -la filmación de una película en Hollywood- describieron a su industria como una red pequeña socialmente interconectada, y afirmaron que es a través de la inclusión en dicha red que ellos se aseguran la participación en futuros proyectos.

Si bien estos estudios constituyen antecedentes ineludibles para nuestro tema y realizan aportes muy interesantes, nuestro enfoque se aleja de estas conceptualizaciones. Como ya lo han destacado algunos autores (Hyman, 1993; Coller, 1997; Durand, 2004) entendemos que esta literatura, por lo general, tiende a priorizar los beneficios mutuos de la colaboración, reciprocidad y lealtad entre quienes participan en ellos y a pasar por alto las asimetrías de poder y los antagonismos de intereses existentes en todo sistema de producción capitalista. La naturaleza contradictoria de las relaciones laborales (cooperativa y conflictiva) comienza a diluirse desde los mismos términos que se utilizan: en lugar de empresas y trabajadores se habla de: "líderes" y "miembros del proyecto"; en lugar de mercado de trabajo basado en contrataciones intermitentes, contingentes, inestables; se habla de redes latentes de colaboración.

En este sentido, sostenemos que las redes sociales que se construyen alrededor de los proyectos, basadas en la confianza de las relaciones interpersonales es un tema a explorar. En todo caso, habría que analizar el proceso por el que se crean estas redes sociales y se articulan en la relación laboral. En esta dirección han avanzado algunos estudios que reseñamos a continuación.

La otra cara de la flexibilidad: incertidumbre y asimetrías de poder en la producción audiovisual

Como explicábamos, los enfoques descritos anteriormente dejan de lado los conceptos tradicionales - *relaciones laborales, procesos de trabajo, mercados de trabajo-,* y analizan estos sectores como claros ejemplos del advenimiento de un nuevo paradigma flexible de organización, explicando la confianza en los lazos personales como respuestas a dicha flexibilidad. Distanciándose de estas argumentaciones, Baumann (2002) intenta demostrar que el predominio de esos mecanismos informales puede ser mejor explicado desde la clásica teoría institucional del mercado de trabajo. A partir de un estudio sobre las formas de reclutamiento en los mercados de trabajo de la producción televisiva en Alemania e Inglaterra; el autor sostiene que el uso de dichas redes interpersonales debe ser entendido como una respuesta a la incertidumbre sobre las competencias de la mano de obra que comenzó a reinar en la década de los ochenta tras los procesos de externalización de la fuerza de trabajo y la desaparición de los mercados

internos de trabajo en las grandes empresas televisivas que este proceso trajo aparejado. Desde su perspectiva, esta forma de regulación podría ser superada mediante la conformación de nuevas instituciones que permitan formalizar los aprendizajes y certificar las competencias en estos sectores para reducir de manera más fidedigna la incertidumbre y permitir el acceso de nuevos trabajadores calificados.

Una mirada muy diferente sobre el uso de tales mecanismos informales en los mercados de trabajo se encuentra desarrollada en el trabajo de Blair (2001). A partir de la evidencia empírica aportada por un estudio de caso desarrollado en la industria cinematográfica británica, la autora intenta demostrar que la estructura y funcionamiento del mercado de trabajo en este sector posee una lógica bastante más compleja que merece ser investigada en mayor profundidad.

Blair pudo constatar la existencia de tales mecanismos sociales de regulación en el predominio del *uso de contactos personales* en el acceso al trabajo y en la conformación de lo que ella denomina los *grupos semi-permanentes de trabajo*, cuya existencia evidencia un complejo mercado de trabajo conformado por unidades individuales y grupales (Blair, 2001). A diferencia de lo planteado por Baumann (2002), estas redes de interdependencia no se explican para Blair como respuestas a la incertidumbre sobre las calificaciones de la mano de obra; sino que obedecen a los imperativos de control provocados por la incertidumbre ubicada en el corazón de la naturaleza social del mercado de trabajo: la derivada de la distinción entre trabajo y fuerza de trabajo. Desde una perspectiva predominantemente radical, esta autora sostiene que la estructura y dinámica del mercado de trabajo no puede comprenderse de manera independiente del análisis del poder dentro del proceso de trabajo[1].

Desde un enfoque cercano al de la autora británica, encontramos el análisis de Ursell (2000) sobre la producción televisiva en Reino Unido. En este trabajo el autor sostiene que a partir de los procesos de externalización de la mano de obra ocurridos durante los ochenta en el sector, se dieron dos procesos de *aparente voluntarismo* en el mercado de trabajo. Por un lado, los trabajadores comenzaron a organizar su propio mercado de trabajo, lo que conllevó a una mayor consolidación del rol de las comunidades "parcialmente cerradas" que siempre han sido características en el sector. Por otro lado, se intensificó el proceso de "self-commodification", mediante el cual los trabajadores buscan aumentar sus chances de atraer oportunidades de empleo (Ursell, 2000).

Para Ursell, al igual que para Blair (2001) el análisis del proceso de trabajo en las actividades mencionadas requiere un abordaje más amplio que no se limite, como sucede en general, al interior de las fronteras de la organización formal de la empresa en tanto que la autoridad que ésta ejerce no se limita a la jerarquía interna de la misma sino que penetra en la configuración de los mercados de trabajo (Ursell, 2000).

[1] Para los economistas radicales la división del trabajo debe ser entendida como un elemento social esencial en la lucha capital-trabajo por el control del proceso laboral y no como un requerimiento de carácter técnico vinculado al funcionamiento eficiente de la empresa. El punto de partida de este enfoque es la hipótesis de que la evolución del capitalismo condujo a una progresiva homogeneización de la fuerza de trabajo. En este contexto, el dualismo del mercado de trabajo es el resultado de los esfuerzos realizados por los capitalistas para "dividir y vencer" a la clase trabajadora. (Villa, 1990; Peck, 1996; Neffa, 2003, 2008)

El enfoque del *embeddedness*[1] y de los mercados locales de trabajo

Finalmente, encontramos un trabajo que aborda la regulación de los mercados y procesos de trabajo cinematográfico desde una interesante perspectiva teórica construida para captar su complejidad. Se trata del artículo de Blair, Culkin y Randle (2003) sobre dos investigaciones realizadas en la producción cinematográfica de Londres[2] y de Los Angeles. Basándose en las teorías de *embeddedness* y de los mercados de trabajo locales (Granovetter, 1985 y Peck, 1996, respectivamente) los autores comparan diversos aspectos de los mercados de trabajo que se configuran en ambos contextos espaciales.

En este trabajo, los autores reafirman la postura defendida por Blair (2001) relativa a que la común y explícita confianza en redes sociales en la industria del cine se debe al tipo predominante de proceso de trabajo *basado en proyectos*. Esta confianza es interpretada como un requerimiento para lograr fuerza de trabajo *confiable* en esas condiciones inciertas. Por otra parte, los autores observan que las prácticas en los procesos y mercados de trabajo también varían en función de cada espacio geográfico concreto en tanto que, como bien sostiene Peck (1996), los procesos industriales están mediados por contextos institucionales que operan a nivel local.

2. Acerca de nuestro enfoque

Como vimos, los trabajos existentes sobre la producción cinematográfica coinciden en afirmar que desde hace ya varias décadas esta actividad presenta una forma flexible de organización *basada en proyectos*. El predominio de este tipo de organización habría conllevado a un mercado de trabajo integrado por trabajadores "free-lance" que se contratan en forma temporaria. (Christopherson y Storper, 1989; Storper, 1994; Christopherson, 2002; Scott, 2000; DeFillipi y Arthur, 1998; Blair, 2001, Blair, et. al., 2003). Esta modalidad de organización y de trabajo estaría verificándose décadas más tarde en la producción de contenidos para televisión tras la reestructuración del sector de los años 80' (Baumann, 2002; Ursell, 2000).

Ahora bien, mientras que algunos autores tratan de manera no problemática estos procesos, (Grabher, 2002a y b , Bolstanki y Chiapello, 2002, Midler, 1995) e incluso interpretan a estos sectores como los ejemplos virtuosos del nuevo paradigma de producción flexible (Lash y Urry, 1998, DeFillipi y Arthur, 1998, Scott, 2000) otros, en cambio, se detiene muy especialmente a analizar las consecuencias que esta iniciativa capitalista conlleva sobre el trabajo, realizando un gran esfuerzo por dar cuenta de los diversos factores que intervienen en su regulación.

En este sentido, nuestra perspectiva comparte la preocupación teórica y política de este último grupo de estudios por comprender cómo se regulan en la práctica los diversos ámbitos del trabajo de una mano de obra que lejos de ser *independiente* es en realidad totalmente dependiente de la sujeción temporal, intermitente e

[1] Decidimos no traducir el término *embedded* por no encontrar una traducción exacta en idioma español. El mismo intenta dar cuenta de los límites explicativos que poseen ciertas categorías abstractas y ahistóricas, fundamentalmente en la teoría económica, y de la necesidad de *incrustarlas* en contextos sociales e institucionales concretos. Para un acercamiento a la naturaleza compleja del uso de estos términos en la literatura inglesa y a los posibles significados que la misma pudiera tener en español, remitimos al trabajo de Gómez Fonseca (2004), en donde se establece un correlato con el sentido que autores como Karl Polanyi, (quien introdujo el término en la disciplina económica en 1957) Mark Granovetter, (quien lo recuperó y devolvió a la discusión en 1985) y James Coleman, entre otros, le dan a este término en sus propuestas para articular la economía con las estructuras y la acción social.
[2] En este caso se trata del estudio de caso que recién comentamos desarrollado por Blair (2001).

incierta a este tipo de actividad, y por ello, más vulnerable en el proceso de trabajo.

Nuestro punto de partida en este estudio es entonces el del convencimiento de que el tipo de regulación que se pretende analizar, a diferencia de las interpretaciones de cierta literatura *post fordista,* de ninguna manera escapa de la lógica más general que rige toda relación capital-trabajo. Esta lógica remite al carácter contradictorio que adquiere la relación laboral capitalista derivado de la posición diferente que los actores laborales ocupan en el proceso de trabajo. Una vez que el trabajador es empleado y pasa a formar parte del proceso de producción, el capitalista intentará extraer su mayor rendimiento de la manera que más le convenga. Para que la acumulación tenga lugar, este necesita revolucionar la producción y el papel del trabajo en el proceso productivo. Sin embargo, para que ello suceda se requiere del trabajador cierta cooperación y consentimiento. En otros términos, para asegurar y reproducir una fuerza de trabajo productiva, las relaciones sociales en el lugar de trabajo (en el proceso de trabajo) requieren de la negociación de un frágil equilibrio entre control y consentimiento (Burawoy, 1979).

Como bien observa Peck (1996) la necesidad de mantener este balance condiciona los comportamientos de las empresas en relación con la contratación de trabajadores. En consecuencia, las relaciones sociales que se establecen en el proceso de trabajo se hallan profundamente conectadas con aquellas que se establecen en el mercado de trabajo. En este sentido, una reflexión seria acerca de la naturaleza del trabajo debe atender a estas conexiones existentes entre el *lugar oculto de la producción* y *la mano oculta del mercado*, a la vez que aspectos del ámbito de la reproducción de la fuerza de trabajo (Peck, 1996) Así entonces, las particularidades que presenta el trabajo en tanto mercancía ("labor as a fictive commodity") originan una serie de tensiones y contradicciones en las dimensiones básicas de la organización social de los procesos y mercados de trabajo que deben ser gestionadas a través de procesos de regulación (Peck, 1996).

Las tensiones que tienen lugar en el nivel de la organización del proceso de trabajo refieren básicamente a la incertidumbre inherente a los procesos de conversión de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo en el lugar de producción. Estas han recibido las mayores atenciones en los estudios de relaciones laborales de tradición marxista[1], en especial, en aquellos que han formado parte del denominado *debate sobre el proceso de trabajo*.[2] Estos estudios parten de la consideración de que la solución a las indeterminaciones de la relación laboral se genera en la dirección empresarial, la cual establece unos mecanismos de control laboral que le aseguran el funcionamiento del proceso productivo en la manera necesaria para obtener la plusvalía como lo dicta la lógica de la acumulación.

Ahora bien, el asunto se pone más complejo a la hora de determinar las maneras en que dicho imperativo de control se concreta en la práctica. Los trabajos más destacados dentro de esta perspectiva (Edwards (1979), Friedman (1977), Burawoy (1985, 1989)) han realizado grandes contribuciones en este sentido, proponiendo diversas categorías y tipologías de control. Sin embargo, en tanto

[1] En la publicación de la versión original del tomo I de El Capital en 1867; específicamente en la sección cuarta, Marx dedica el análisis de la organización productiva capitalista y de las correspondientes relaciones de trabajo en el lugar de la producción. Sin embargo, como señala Ibarra (1991) después de esta aportación esencial tendrán que pasar alrededor de cien años para que el marxismo retomara nuevamente el proceso de trabajo como uno de sus esfuerzos de investigación fundamentales.

[2] Este debate se inicia tras la publicación de la obra de Braverman *Trabajo y Capital Monopolista* (1974), y derivó en la conformación de una compleja perspectiva de análisis, conocida como *el enfoque marxista del proceso de trabajo*Un trabajo que avanza en clarificar la complejidad teórica y los debates fundamentales de esta perspectiva es el de Thompson: *The Nature of Work: An Introduction to debates on the labour process* (Thompson, 1983)

que estos autores fundamentan dichas categorías y tipologías en los hallazgos de investigaciones desarrolladas en empresas que operan bajo condiciones culturales y económicas distintas, y que presentan características y tradiciones que difieren enormemente; sostenemos con Coller que "parece un ejercicio difícil justificar la existencia de formas universales de control que sirvan para clasificar situaciones reales dispares." (1997:96).

Como ha sido ampliamente demostrado, las formas de control en el proceso de trabajo pueden adquirir formas diversas en función de diversos factores, dependiendo por ejemplo, de la forma concreta que adopta el proceso productivo, del funcionamiento del mercado de trabajo, de las condiciones laborales y de la tradición de las relaciones laborales existente en el sector. En otros términos, los procesos de control laboral "dependerán en buena medida del contexto social en el que las relaciones de empleo se hallan *embedded*." (Peck, 1996:34).

Algo similar sucede con los procesos vinculados con el mercado de trabajo. Esto ha sido demostrado por diversos estudios desarrollados en el seno de una gran variedad de tradiciones culturales e intelectuales. Estos estudios - que han sido rotulados como *teoría sociológica de los mercados de trabajo* (Pries, 2000) y como *teoría de la segmentación de los mercados de trabajo* (Villa, 1990; Peck, 1996)- contienen interesantes teorizaciones construidas fundamentalmente a partir de una crítica a los modelos explicativos de la visión economista-neoclásica en donde se origina la teoría del mercado de trabajo.

A pesar de sus perspectivas tan diversas, este conjunto de trabajos comparte algunas premisas analíticas fundamentales, a saber:

a. La prioridad explicativa se establece del lado de la demanda del mercado de trabajo. Esto contrasta con los abordajes neoclásicos en donde los comportamientos individuales de la oferta de trabajo (en términos de adquisición de capital humano o en términos de búsqueda de empleo y demandas salariales) afectan la forma y el nivel de la demanda.
b. Las instituciones y fuerzas sociales son consideradas como determinantes centrales de la estructura y la organización del empleo.
c. No existen tendencias inherentes hacia la convergencia en la organización del empleo. La segmentación -en el sentido de desigualdades en la forma y en el acceso al empleo- se encontrará dentro y entre sociedades, y la misma se deberá tanto a condiciones económicas, de mercado como de organización social.[1]

Si bien para estos enfoques los procesos del mercado de trabajo son el resultado combinado de diversos factores, siguiendo a Peck (1996) podemos distinguir tres grandes subgrupos dentro de esta corriente, según el énfasis esté puesto en el peso ejercido del lado de la demanda, de la oferta o del estado.

Los estudios que enfatizan el papel de factores asociados a la demanda en la configuración de los mercados de trabajo, sostienen que la misma está estructurada por los efectos combinados de lo postulado por las explicaciones mono-causales de los enfoques dualistas de los institucionalistas y de los radicales, esto es: los requerimientos técnicos del proceso de trabajo, la estabilidad de ciertos mercados de productos y las estrategias de control empresarial; siendo imposible asignar prioridad analítica a algunos de estos determinantes. Este tipo de

[1]Traducimos y resumimos la cita que realiza Peck (1190:60) del trabajo de Rubery: "Productive system, international integration and the single European market." (1992:246-247) En Castro, P.; Méhaut, P. y Rubery, J. (Eds) 1992 International *Integration and Labour Market Organization*. (London: Academic Press.)

enfoque ha sido criticado por relación causal que establece entre la estructura industrial y la del mercado de trabajo. Como señala Villa (1990) la relación entre ambas debe ser entendida en términos de *tendencia*, la que puede desarrollarse o no, dependiendo de las circunstancias concretas de los diversos sectores industriales.

Por su parte, los estudios que enfatizan el papel jugado por la oferta de trabajo han puesto el acento en tres tipos factores principales: a) la reproducción social y la institución familiar; b) las estructuras y estrategias de las organizaciones de trabajadores; y c) los grupos marginales dentro del mercado de trabajo.
Ha sido demostrado que la institución de la familia, que representa la unidad básica de la reproducción de la fuerza de trabajo (Villa, 1990), ejerce una importante influencia en el mercado de trabajo a través de diversos mecanismos, tales como: la socialización de los jóvenes para el trabajo, la división de las responsabilidades domésticas y a partir de la necesidad de compartir los ingresos del hogar. La división sexual del trabajo es una de las mayores evidencias acerca de la importancia que ejerce esta esfera.

Por su parte, los trabajos que se fijan en el papel activo que desempeñan las organizaciones de trabajadores en la regulación de los mercados de trabajo, afirman que las mismas tienden a controlar la competencia en el mercado de trabajo que el sistema capitalista genera (Peck, 1996). Como señala Villa, este enfoque parte de la hipótesis de que los trabajadores se organizan en función de las condiciones de producción en las que actúan. Las continuas transformaciones de la estructura económica inherente al capitalismo, modifican el proceso de trabajo y producen, a su vez, complejos efectos en la estructura del empleo. Esto plantea problemas a los trabajadores, ya que la competencia por los puestos de trabajo reduce su poder de negociación. Los esfuerzos de los trabajadores y sus organizaciones por defenderse de la competencia tienden a implicar algún tipo de control de la oferta de trabajo, incidiendo así en el mercado de trabajo (Villa, 1990). Este control implica el desarrollo de estrategias restrictivas que pueden ejercerse a partir de diversos mecanismos, tales como los sistemas de aprendizajes, credenciales, acreditaciones, etc.

Sin embargo, la capacidad de ejercer control sobre la oferta de trabajo no refleja todas las capacidades de los trabajadores colectivamente organizados, sino que otros factores se encuentran en el lugar de trabajo, creando un terreno desigual de las posibilidades para la organización colectiva. El primero tiene que ver con un antiguo debate acerca del grado en que el poder sindical puede ser explicado a partir de la distribución desigual de habilidades productivas. Aquellos trabajadores que poseen tales habilidades estarían en mejor posición de organizarse y negociar colectivamente, y de ganar concesiones de los empresarios. "*En última instancia, esto se convierte en un debate como el del huevo y la gallina, pues las habilidades no sólo se refieren a las capacidades físicas y mentales, sino que estas también tienen un componente ideológico importante, al reflejar la distribución del poder en el mercado de trabajo y en la esfera de la reproducción social.*" (Peck, 1996:69 *traducción propia*)

En cuanto al papel que juegan los grupos marginales en los mercados de trabajo, se ha afirmado que una de las razones para la existencia de trabajadores precarios es la pre-existencia de ciertos grupos de trabajadores cuyas características les permiten ser explotados de esa forma. Así, las estructuras sociales del patriarcado y del racismo -mediadas por los arreglos del mercado de trabajo- ejercen influencias que pondrían en desventaja a ciertos trabajadores.

Finalmente, los estudios que destacan el papel que ejerce la regulación estatal en la estructura y funcionamiento del mercado de trabajo, se detienen a analizar el rol ejercido por la legislación laboral; las relaciones industriales; la estructura y énfasis del sistema educativo, etc. Como explica Peck (1996), este enfoque pone en tela de juicio la supuesta neutralidad y abstención de los estados respecto del funcionamiento de la esfera económica, aun en el caso de los llamados estados neoliberales. Estos últimos, apoyados en la retórica de la competitividad y flexibilidad, encaran todo un conjunto de acciones con el declarado fin de establecer las fuerzas del mercado. Pero aun en estas situaciones hay una regulación política de los mercados de trabajo cuyo objetivo no declarado es lograr el disciplinamiento de la fuerza laboral en pos de la creciente acumulación del capital.

En suma, para la corriente que hemos desarrollado, el mercado de trabajo se presenta como una compleja estructura que lleva las impresiones de una diversa gama de influencias. Este es concebido como el resultado de las interacciones dialécticas y contingentes entre las tendencias provenientes de la demanda o proceso de trabajo, de la oferta o esfera de reproducción y del estado.

Recapitulando, en el marco de referencia adoptado en este estudio, los procesos y mercados de trabajo se presentan como resultado de construcciones sociales, históricas y espacialmente contingentes, y que se encuentran socialmente regulados por una gran diversidad de factores. Esto implica que las formas de esta regulación pueden variar enormemente: desde la regulación formal basada en leyes hasta las normas de trabajo socialmente *embedded*; desde la discriminación del patrón hasta la acción sindical. En este sentido, la investigación empírica de casos particulares se transforma en un requerimiento ineludible dentro de este enfoque, ya que sólo a partir de la misma es posible desentrañar las diversas e imprevisibles fuerzas que intervienen en la regulación del trabajo en contextos concretos. [1]

3. La estrategia metodológica

La investigación que hemos desarrollado estuvo orientada a analizar, en un nivel microsocial de la realidad, la manera en que se regula socialmente el trabajo *realmente existente* en un espacio socio-productivo concreto. La misma puede ser ubicada dentro de una tradición de estudios de la sociología del trabajo que pone en primer lugar al trabajo de campo, *"a la hora de privilegiar una "sociología a la intemperie", que sale a la calle, entra en las fábricas, oye el latir de los sentimientos y vivencias de las personas y se atreve a interpretar esa situación."* (Castillo, 2003:39).

Optamos, entonces, por llevar adelante una *aproximación metodológica cualitativa*, entendiendo por esto una perspectiva que nos permita participar en los espacios reales de trabajo y desde allí, a partir de la observación de los actores en su propio terreno y de la interacción con ellos en su lenguaje y con sus mismos términos, responder nuestros principales interrogantes. (Vasilachis de Gialdino, 1992; Castillo, 2003; Del Bono, 2002).

Si bien se trata de una investigación eminentemente cualitativa, asimismo hemos utilizado datos cuantitativos e información estructurada para responder

[1] Merece la pena destacar que existen estudios desarrollados a nivel local que utilizan marcos de referencia muy próximos al de nuestra investigación (en especial, Benencia y Quaranta, 2006). Si bien se desarrollan en sectores de actividad muy diferentes al nuestro, compartimos con sus autores la preocupación fundamental por intentar dar cuenta de las complejidades y heterogeneidades asociadas a los procesos de regulación de los mercados y procesos de trabajo en contextos concretos.

acabadamente a las problemáticas específicas que nos hemos planteado. Estas problemáticas, como ya hicimos referencia, contienen núcleos temáticos diferenciables que han requerido relevamientos de información de distinto tipo.
Como sostiene Irene Vasilachis de Gialdino *"Un científico que desee maximizar el contenido empírico de los puntos de vista que sustenta y que quiera comprenderlos tan claramente como sea posible, tiene que introducir otros puntos de vista, es decir, tiene que adoptar una metodología pluralista."* (Vasilachis de Gialdino, 1992: 15). Nuestra estrategia metodológica estuvo basada en el uso de tres métodos básicos de investigación, a saber[1]:

1) Análisis de fuentes documentales: En nuestro trabajo, hemos llevado a cabo una exhaustiva revisión y análisis de documentación perteneciente a diversas fuentes. Este método fue fundamental para dar respuesta a los tres conjuntos de problemáticas planteados.
Con respecto a la caracterización general de la actividad *-primer eje problemático-* cabe destacar que el estudio de la dimensión socio-económica de las actividades culturales en el país, como ya ha sido enfatizado en las escasas publicaciones existentes al respecto (Getino, 1995, Glenz, Rodríguez y Elizalde, 2003), presenta una gran complejidad tanto en sus aspectos conceptuales como metodológicos, agravados estos últimos por la escasez de información sistemática y por la poca fiabilidad de datos estadísticos. Los organismos públicos no cuentan con centros de documentación ni bancos de datos dedicados a procesar, de manera particular y diferenciada, la situación de estos sectores. En nuestro caso, esta situación se vio en buena medida contrarrestada por la tarea que desde 1991 realiza en Departamento de Estudio e Investigación del Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina (DEISICA) que anualmente realiza una publicación con información variada sobre la evolución de algunos indicadores económicos y laborales de las diversas actividades cinematográficas. Esta serie de publicaciones representan la fuente de información por excelencia sobre la actividad. Tanto la prensa, pasando por los organismos públicos, hasta los ámbitos más académicos reproducen los datos construidos por el DEISICA. De igual manera, en esta investigación hemos acudido a esta fuente de información.
Para el abordaje del proceso de trabajo *–segundo eje problemático-* además del análisis de la literatura especializada hemos relevado documentación variada del proceso de producción de diversos comerciales (planes de rodaje, presupuestos, guiones, hojas de llamado diario, fotografías y videos). Algunos de estos documentos nos han sido entregados por la producción cuando hemos realizado observaciones en los lugares de trabajo y otros nos han sido aportados por algunos de los trabajadores entrevistados.
Con respecto al *tercer conjunto de problemas*, este método fue fundamental para relevar la dimensión formal/institucional de la regulación laboral. En este sentido hemos realizado un análisis pormenorizado del CCT y de otros documentos publicados por el SICA (Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina).

2) Observación participante: Durante nuestro trabajo de campo el recurso a "una observación continuada, desde dentro, de las decisiones de los agentes humanos implicados y de los motivos de las que brotan" (Castillo, 2003) ha sido fundamental en nuestra investigación.
A diferencia de la mayoría de las investigaciones laborales que se centran en las empresas como unidades básicas para el análisis, en nuestro estudio *-al estar centrado en actividades basadas en proyectos-* fueron los *proyectos* de cine publicitario las unidades fundamentales para la observación y el análisis. Para la selección de los mismos hemos adoptado criterios distintivos que fueron surgiendo

[1] Un mayor detalle sobre la utilización de estos métodos se encuentra en el ANEXO METODOLÓGICO de este informe.

a lo largo de nuestra investigación. Intentando cubrir escenarios heterogéneos, realizamos nuestras observaciones durante los procesos de filmación de diversos comerciales desarrolladas en el marco de variadas empresas tanto para el mercado interno como para el exterior.
Durante estas observaciones llevamos a cabo conversaciones no estructuradas con empresarios y trabajadores diversos. Este método, al permitir acercarnos a los espacios reales de trabajo y dialogar con los diversos actores laborales, ha sido imprescindible para penetrar en el mundo de la vida de los actores. Conviene aclarar aquí que nuestros objetivos de investigación no han requerido que fuéramos aceptados como un miembro más del escenario estudiado. En este sentido, una vez en el terreno, hemos privilegiado la observación sobre la participación, adoptando una actitud que se correspondería con un rol que puede rotularse "observador como participante" (Junker, 1998). Estos acercamientos a los espacios reales de trabajo nos han permitido realizar una descripción respetuosa de la naturaleza del mundo empírico de las modalidades con que se regulan en la práctica algunos ámbitos de la relación laboral (segundo y tercer eje problemático) (Catalano y Novick, 1994).

*3) Entrevistas en profundidad: E*s decir: *"reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras".* (Taylor y Bodgan, 1990: 101)
Hemos realizado entrevistas en profundidad a informantes clave provenientes de distintos ámbitos –sindicales, empresariales, gubernamentales, académicos, etc.- para conocer aspectos generales de la evolución de las empresas, del proceso productivo y de las relaciones laborales en el sector *"En este tipo de entrevistas nuestros interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra…su rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben."* (Taylor y Bodgan, 1990: 103).
Por otra parte, también realizamos entrevistas en profundidad a diversos *técnicos* de la producción de cine publicitario con variada trayectoria y jerarquía. Para ello, confeccionamos una guía de preguntas semi- estructuradas relativas a diversas dimensiones relacionadas con nuestros interrogantes de investigación (ver pauta de entrevista en anexo metodológico). Al ser trabajadores que, por lo general, presentan un elevado grado de movilidad entre empresas y proyectos diversos, estas corresponden al tercer tipo de entrevistas en profundidad identificado por Taylor y Bodgan, aquellas que *"tienen la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas."* (1990:103)
Cabe aclarar aquí que hemos decidido adoptar la categoría genérica de *técnicos* para referirnos a los trabajadores que abarca nuestro estudio, tal cual es empleada por los agentes del sector. La misma hace referencia a los diversos trabajadores, excluyendo al personal artístico (actores y/o modelos) y jerárquico (El Director y el Productor) de todas las especializaciones de las grandes áreas o ramas de la producción cinematográfica. Se trata de una de las definiciones de la actividad de trabajo *"que pueden llamarse "corrientes", tal como se emplean en los medios de gran extensión"* (Naville, 1997:231). Por el momento, nuestro análisis y reflexión sobre la división del trabajo existente en este sector no nos ha permitido nombrar con otra categoría *"más científica"* a esta población de trabajadores y por ello preferimos adoptar el lenguaje de los actores, que si bien es ambiguo -ya que lleva la marca de la heterogeneidad, en el tiempo y el espacio, de las representaciones

de los actores- es indispensable ya que es el material base del conocimiento (Vatin, 2004)[1].
Los *técnicos* entrevistados han sido seleccionados siguiendo una muestra intencionada que buscó como primer criterio de relevancia teórica identificar a trabajadores que cubran las diversas especializaciones de las seis ramas técnicas del proceso de trabajo (producción, dirección, fotografía, arte, sonido y montaje) y que ocupen variada posición en la jerarquía ocupacional: directores, jefes (o "cabeza") de equipo, ayudantes y asistentes.

Con respecto a la construcción y análisis de los datos, cabe decir que el proceso empírico de producción de nuestras prácticas de investigación, en concordancia con el diseño cualitativo de nuestra indagación, ha constituido un proceso concreto, socialmente condicionado, multidimensional, abierto y contingente; en el que fuimos combinando reflexiones teóricas con observaciones empíricas. En otras palabras, *"No puede haber fórmulas dadas, sólo guías generales (...) El investigador se libera de la división del trabajo que separa el trabajo de campo del análisis" (Okley, 1994: 32, citado en Valles, 1997: 340)*

El análisis de los datos cualitativos construidos a partir de nuestras observaciones, de las fuentes documentales y de las entrevistas en profundidad ha sido realizado con la ayuda del software Atlas/ti, el que ha sido de gran utilidad ante el gran volumen de información que manejamos.

Los datos cuantitativos, que como ya mencionamos fueron construidos a partir de las estadísticas publicadas en los DEISICA para profundizar el análisis del contexto socio-económico fueron procesados con el programa EXCEL. Estos están presentados en diversos cuadros y gráficos a lo largo de las páginas de este informe.

Finalmente, en lo que respecta a la validez y confiabilidad de la investigación, como ya se ha establecido, se combinaron datos provenientes de diversos métodos: la observación participante, las entrevistas en profundidad y el análisis de las fuentes secundarias. Como señalan Taylor y Bodgan: *"La triangulación suele ser concebida como un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de confrontar y someter a control recíproco relatos de diversos informantes. Además, abrevándose en varios tipos y fuentes de datos, también se puede obtener una comprensión más profunda y clara del escenario y de las personas estudiados."* (1990:92)

[1] Cabe agregar que esta dificultad tampoco ha sido superada por otros estudiosos de la producción cienematográfica. A modo de ejemplo, Helen Blair, en su estudio sobre la producción cinematográfica británica, se dirige a estos trabajadores como: *crew members, freelancers* o *project workers in the film industry (2001, 2003)*. Por su parte, los norteamericanos Christopherson y Storper (1989) denominan a este grupo de trabajadores: *the craft workers*, tal como se estilaba en la época de los grandes estudios de Hollywood: *"The labor force was broadly divided between "talent" and craft workers. These categories were assigned separate places in the film budget. Among the talent, or "above the line", the personnel were directors, actors, and writers. Examples of craft, or "below the line", personnel were grips, electricians, make-up artists, and set designers" (1989:333).* Y Scott (2000), de manera similar a estos últimos, en su trabajo sobre la industria del cine francesa, se refiere vagamente a los "technical workers" distinguiéndolos de los "creative workers".

II. CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN DE CINE PUBLICITARIO: BREVE RADIOGRAFÍA DEL SECTOR

Presentación

En el presente capítulo nos detendremos a analizar algunas características económicas y socio-productivas de la producción de cine publicitario argentino que consideramos imprescindibles para establecer el contexto más amplio en el que se desarrollan las relaciones laborales entre los *técnicos* y los empresarios. Abordamos en primer lugar, las particularidades que le imprime a este sector la peculiar naturaleza de los bienes que produce. En segundo lugar, nos detenemos a examinar algunos datos relativos a las empresas y a la evolución que esta actividad conlleva en el país durante los últimos años. Luego desarrollamos una apretada descripción sobre la evolución de las formas de organización y de las relaciones laborales predominantes en el universo más general del cual esta actividad forma parte -*la producción cinematográfica*-. Finalmente presentamos unas breves líneas a modo de conclusión.

1. La naturaleza del producto: unas mercancías muy particulares

El cine publicitario es, en su acepción más general, un producto cultural o simbólico individualizado, único que es producido en la intersección de dos de los campos más dinámicos de las denominadas *industrias culturales*[1]: el audiovisual y el publicitario.

A diferencia de lo que sucede con buena parte de los productos culturales en donde la producción es personalizada y artesanal y luego objeto de numerosas reproducciones; (como por ejemplo el libro, las obras de arte) para los productos de cine publicitario, en tanto productos audiovisuales, se requiere de un trabajo colectivo complejo, que desde su inicio implica el empleo de numerosos y diversos recursos humanos y tecnológicos.

Este producto audiovisual tiene además la particularidad de pertenecer a la actividad publicitaria, la cual indudablemente se ha transformado en uno de los centros privilegiados de la producción simbólica contemporánea: "…la publicidad va más allá de su carácter representacional y, dentro de los límites del sistema al que sirve, es también productora de contextos culturales, estilos y actitudes. Sus fines son mercantiles, indudablemente, pero la mercancía que vende excede con mucho el objeto presentado. En realidad son los signos asociados arbitrariamente a los objetos los que constituyen su producto principal" (Severiano, 2005:206)

[1]El término "industria cultural" surge en la década de 1940 en el análisis crítico de ese proceso por parte de los teóricos de la escuela de Frankfurt, Theodor Adorno y Max Horkheimer (1969) y es sin duda el más utilizado, tanto en el ámbito académico como en el político, para referirse a aquellas actividades vinculadas con la producción, circulación y consumo de contenidos de carácter cultural o simbólico. Desde las últimas décadas, estas actividades se hallan ubicadas en el corazón de la acumulación de capital. Como señala Dantas, si durante el fordismo estas constituían un medio necesario para la acumulación de los sectores de punta de entonces; en la actual fase del capitalismo, estas se han transformado en uno de los polos más dinámicos de la acumulación (Dantas, 2003)

En este sentido, el crecimiento astronómico de la industria de la publicidad de las últimas décadas obedece a la firme convicción de que las empresas necesitan aumentar continua y constantemente la publicidad para crear a sus mercados. La propia lógica de la competencia mercantil obliga a reforzar las inversiones publicitarias a un ritmo mucho mayor que el que es propio del mercado mismo y de la economía en general. En la década de los noventa, en base a un informe de la *Internacional Adversising Association* se señalaba que las ventas de espacios publicitarios de los últimos cuarenta años se habían multiplicado por siete veces a escala internacional, lo cual equivale a que dichos gastos habrían crecido un tercio más rápido que la economía global y tres veces más que la población (Getino, 1995).

En la actualidad, la televisión como vehículo publicitario es, por lejos, el que consume la mayor parte del tiempo de las audiencias y del dinero de los anunciantes[1]. La publicidad televisiva, que comenzó sus pasos apropiándose de los recursos de la publicidad gráfica y radial, con cartones en pantalla y locución *en off*; en las últimas décadas comenzó a incorporar la técnica cinematográfica ante la necesidad de privilegiar la imagen en las pantallas de los televisores. Asimismo, los anunciantes comenzaron a volverse cada vez más demandantes respecto de los contenidos y de la estética de sus comerciales. De esta manera, hoy la filmación de comerciales se ha transformado en una de las actividades más sofisticadas dentro de la producción audiovisual (Van der Groep, 2004).

Esto implicó que los anunciantes y las agencias de publicidad comenzaran a solicitar de manera creciente los servicios de filmación a empresas cinematográficas al tiempo que estas últimas se iban especializando en estos servicios.

Si ampliamos la mirada podemos dar cuenta del hecho de que la producción de cine publicitario constituye uno de los últimos eslabones de una cadena productiva que comienza en el momento en que una empresa intenta promover la imagen y venta de sus productos o servicios y (sub)contrata para tal efecto a una agencia publicitaria, y estas deciden finalmente (sub)contratar el servicio de filmación a una empresa productora, la cual monta una organización específica en función de la producción de cada obra de cine publicitario en particular. En otras palabras, la unicidad del producto tiene como contrapartida una lógica de proyecto en su organización.

En Argentina, todo este proceso comenzó a cobrar relevancia en la década de los ochenta y fundamentalmente en los noventa, en el marco de consolidación del modelo neoliberal, y de un crecimiento explosivo de las agencias de publicidad. Desde ese entonces buena parte de las empresas cinematográficas y de los trabajadores del sector encontraron en la filmación de comerciales la manera de sobrevivir profesionalmente. (Getino, 1995).

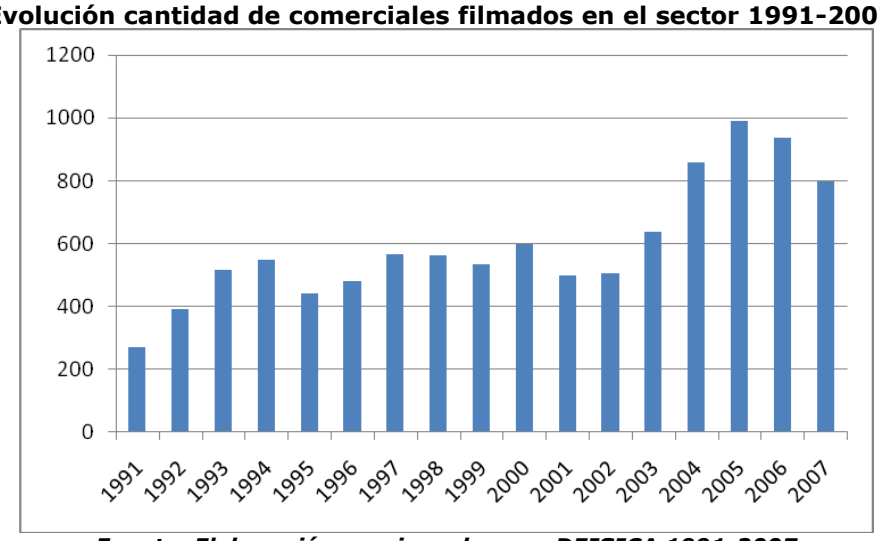
2. Sobre la actividad y su reciente evolución en el país

En la década de los noventa, en medio del fuerte deterioro de la situación del mercado de trabajo argentino ocasionado por el nuevo modelo de desarrollo implementado a partir de la sanción de la ley de Convertibilidad y por los cambios en las instituciones y las reglas que enmarcan el funcionamiento del mercado de trabajo (Boyer y Neffa, 2004); la producción de cine publicitario se transformó en

[1] Examinando las series históricas de las inversiones publicitarias en Argentina se observa que la televisión se lleva casi el 50% del total (Aprile, 2006)

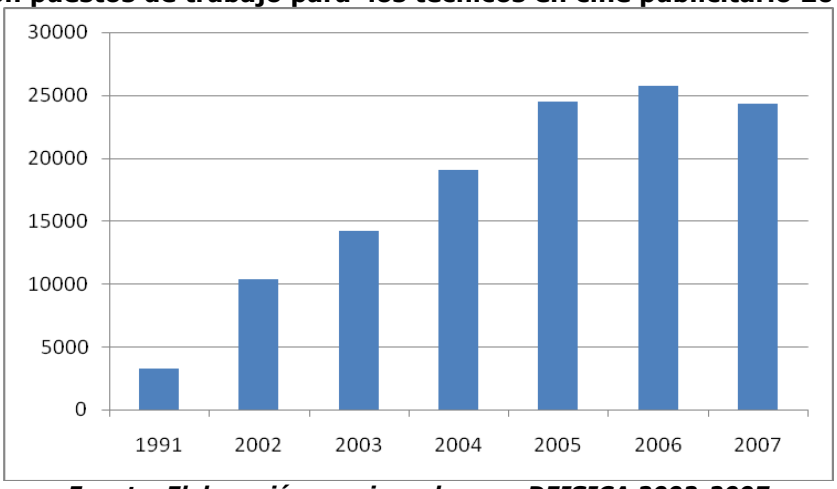
una actividad en franca expansión, representando el campo de mayor ocupación y volumen de trabajo para los *técnicos* del sector cinematográfico. Más tarde, a partir de lo que algunos autores denominan el *nuevo contexto macroeconómico* vigente desde mediados de 2002 (Novick, 2007) -asociado con el fin de la recesión, la adopción de una tasa de cambio elevada, la instauración de un fuerte crecimiento del PBI, y un saldo positivo de la balanza comercial)- que implicó una mejora significativa en las tasas de desempleo y subempleo (Neffa, 2005); todos los guarismos de esta actividad, como podemos observar en los siguientes gráficos, comenzaron a experimentar un desarrollo excepcional.

Evolución cantidad de comerciales filmados en el sector 1991-2007[1]



Fuente: Elaboración propia en base a: DEISICA 1991-2007

Evolución puestos de trabajo para los técnicos en cine publicitario 2001-2007[2]



Fuente: Elaboración propia en base a: DEISICA 2002-2007

[1] Cada comercial es tomado como unidad de producción y rodaje.

[2] La ausencia los datos en el período 1992-2001 en el gráfico se debe a que los mismos no estaban publicados en los DEISICA. Cabe aquí hacer algunas aclaraciones en relación con estos guarismos. Por cada comercial se genera un promedio de veinticinco puesto de trabajo para los técnicos del sector y los mismos tienen una duración de dos semanas para algunos de ellos (los que trabajan en producción, dirección, arte, vestuario) y de dos o tres días para el resto, que sólo trabaja durante el rodaje (cámara, luz, grip, sonido, maquillaje, peinado).

En cuanto a la valoración económica de la actividad, es muy difícil determinarla con exactitud. No existen estadísticas oficiales y de ningún otro tipo cuando se pretende saber la facturación del sector. En este punto ni siquiera nuestros informantes clave han podido darnos información certera. Cuando preguntamos al Gerente de la Cámara Argentina de la Industria de Cine y Video Publicitario si por ejemplo, podía darnos información sobre las ventas anuales para comparar con el PBI y así ver el comportamiento económico del sector; su respuesta no deja dudas acerca de la opacidad que lo caracteriza*: "La información requerida es más que 'top secret' de cada productora, quienes difícilmente te digan cuánto han facturado y su margen de ganancia ante cada producción…. Esa información ni siquiera lo tengo en la Cámara." D*esde la perspectiva de nuestro entrevistado, esta opacidad es muy perjudicial para el conjunto de las empresas del sector ya que les impide obtener ventajas comparativas desde el Estado, como podrían ser créditos blandos, reintegros de IVA, reintegro por exportaciones u otro tipo de beneficios. *(Gerente de la Cámara Argentina de la Industria de Cine y Video Publicitario, ref. E17)*[1]

Actualmente se estima que hay más de ciento veinte empresas que producen cine publicitario en el país, todas ellas localizadas en la capital. Estas se dedican de manera parcial (combinando esta actividad con otro tipo de realización cinematográfica como ser largometrajes, telefilms, etc.) o total a la realización de cine publicitario.

En relación con el tamaño de las mismas, podemos encontrar en la actualidad unas pocas empresas grandes y medianas de permanencia estable junto con una serie de empresas pequeñas, muchas de ellas transitorias que se organizan para desarrollar proyectos específicos y luego desaparecen. En su gran mayoría son empresas productoras nacionales. Las de origen extranjero se han radicado en el país en los últimos dos años aprovechando la buena coyuntura.

Las empresas de permanencia estable, en general, combinan la producción de cine publicitario con otro tipo de producción audiovisual (cine o televisión). Entre estas se encuentran las siguientes:

- *Flenher Film.* Empresa nacional que tiene más de 20 años de trayectoria en la producción de cine publicitario. Ha filmado más de 1500 comerciales para empresas nacionales y extranjeras y también ha realizado 7 largometrajes. En 2004 realizó 24 cortos publicitarios y en el primer semestre de 2005 encabeza la lista de empresas productoras con 25 producciones realizadas; en 2006 filmó 22 comerciales y la misma cantidad en el 2007.
- *Cinetauro*: Esta es otra de las productoras más importantes del mercado publicitario. Ha producido desde su inicio en 1979 más de 1700 comerciales en el mercado local y extranjero. Cuenta con un *staff* de variados directores. A partir de 2002 inicia su participación en largometrajes. Posee su propio edificio que incluye salas de reunión, salas de edición y de post-producción, un estudio de filmación, salas de maquillaje y vestuario; y un taller de escenografía. En el período 2004-2007 ha producido 91 cortos publicitarios.

[1] No obstante dicha la falta de información sectorial, es posible realizar una aproximación a raíz de un proceso de abstracción realizado a partir de alguna de las cifras estimadas en una publicación del Observatorio de Industrias Culturales (Perelman y Seivach, 2004). Los costos de producción de los cortos publicitarios oscilan entre unos 10 mil y más de 100 mil dólares. Si tomamos como referencia el período 2002-2006 (período iniciado a partir de la devaluación monetaria), durante el cual se filmaron 3927 publicidades; y si estimamos un costo promedio del orden de los 40 mil dólares por corto realizado; el monto de inversiones en este sector durante ese período habría sido de unos 157 millones de dólares. Finalmente, si consideramos que las empresas productoras pueden captar alrededor del 15% de ese monto, la actividad habría dejado durante esos años una ganancia del orden de los 23'5 millones de dólares.

- *Patagonik Film Group*: Filial dedicada a la producción de cine publicitario en Argentina de la empresa productora líder en Latinoamérica en la producción de largometrajes. Funciona como una empresa chica e independiente, pero contando con el apoyo de su casa matriz. En 2004 produjo 21 cortos publicitarios, en 2005 realizó 24 y en 2006 18
- *Cuatro Cabezas*: Productora multimedia nacida en Argentina en 1993 y hoy cuenta con oficinas en Argentina, Chile y España. En agosto de 2007 se integró al grupo holandés *Eyeworks* y pasó a denominarse *Eyework-Cuatro Cabezas.* En los últimos años también se dedicó a la filmación de comerciales, produciendo durante el período 2004-2006 unas 79 obras de cine publicitario para empresas locales y extranjeras.
-

Estas empresas, por lo general, cuentan con personal mensualizado en los equipos de dirección y producción. También suelen poseer algún estudio de filmación y parte del equipamiento. No obstante deben recurrir a la contratación temporal de la mayoría de los trabajadores y al alquiler de equipamiento y de lugares de filmación en función de las películas a producir sean publicitarias, o de otro tipo.

Por su parte, las empresas pequeñas carecen de estudios propios, de equipamiento y de personal estable, con la excepción de algún director, productor y personal administrativo. Estas alquilan los lugares y los equipos para filmar y contratan a la totalidad de trabajadores para llevar a cabo la producción. La tasa de rotación entre estas empresas siempre ha sido muy alta. En la actual coyuntura de expansión de la demanda de cine publicitario proliferado decenas de estas, muchas de las cuales ya han desaparecido, mientras que otras han sabido posicionarse y mantenerse, tales como:

- *El Bagre Films:* Productora creada en 1997. Se dedica a la producción de comerciales para diversas agencias de Hispanoamérica. Años más tarde amplió su mercado e instaló una filial en España para atender las demandas de las agencias de ese país. En el período 2004-2007 produjo un total de 59 comerciales.
- *Argentina Cine*: Posee una década de experiencia en la producción de cine publicitario. Es una productora especializada en dar soporte a proyectos internacionales. Posee estructura para servicios de producción en toda América Latina. Durante los últimos cuatro años ha producido 96 publicidades.
- *Huinca Cine* es una empresa nacional que se dedica exclusivamente a la producción de cine publicitario. Inició su actividad en el 2002, cuando un productor ejecutivo con más de 25 años de experiencia en el medio decidió crear su propia empresa. Desde su nacimiento se encuentra entre las cinco productoras con mayor cantidad de comerciales filmados en los últimos años. Produce comerciales tanto para empresas argentinas como para empresas extranjeras. En 2004 encabezó la lista de productoras con 40 cortos publicitarios realizados y durante los siguientes se ha mantenido dentro de los primeros lugares.

A pesar del crecimiento de la cantidad de empresas dedicadas a producir cine publicitario, la mayor parte de la producción siempre estuvo concentrada en un pequeño grupo de empresas. En 1991 el 70% del total producido fue realizado por el 34% de las empresas, mientras que en 2004 este mismo porcentaje sólo fue realizado por el 20% de las mismas.

Como menciona el gerente de la Cámara Argentina de la Industria del Cine y Video Publicitario, el sector se caracteriza por la elevada heterogeneidad existente entre las empresas desde todo punto de vista *"Es absolutamente variable…., las hay de*

cincuenta empleados…y las hay de dos o tres personas, las hay ocupadas únicamente en servicios de producción para el extranjero, las dedicadas sólo a producciones nacionales y aquellas que hacen lo que consiguen, desde una o dos producciones al año, hasta más de cuarenta en igual período... Es absolutamente variable." (Ref. E17)

Más allá de su heterogeneidad, todas comparten la misma lógica de funcionamiento. Como ya lo hemos mencionado, esas empresas se organizan en función de la demanda de las agencias de publicidad y de las empresas anunciantes. En la mayoría de los casos, el cliente de la productora es la agencia de publicidad que actúa como intermediaria entre aquella y el anunciante[1]. En general, la relación que se establece entre los eslabones de esta cadena de subcontratación supone en primer término, que el anunciante financia con unos recursos y beneficios predefinidos los servicios publicitarios desarrollados por la agencia[2] y de igual manera se desarrolla la relación entre la agencia y la productora[3]. En teoría, la agencia y el anunciante no participan en el proceso directo de producción del corto publicitario, siendo éste responsabilidad de la empresa productora. Pero en los hechos, como enseguida tendremos oportunidad de mostrar con mayor detalle cuando nos detengamos a describir el proceso de producción en el próximo capítulo, ambas empresas están constantemente monitoreando e interviniendo durante todo el proceso de trabajo audiovisual.

En relación con el origen de la demanda, un primer gran impulso provino de la demanda interna durante los noventa, cuando el mercado de las agencias de publicidad se amplió considerablemente en el país. Más adelante, a partir de la nueva coyuntura económica que surgió con la devaluación de la moneda; la demanda externa cobró un impulso inesperado. Diversas fuentes comenzaron a dar cuenta del fenómeno de la "industria fílmico-publicitaria" intentando explicarlo a partir de algunas de las ventajas comparativas que ofrece la producción de comerciales en el país, como ser: el dólar barato, el equipamiento de última generación, el profesionalismo de la gente del sector y la heterogeneidad climática, geográfica y poblacional[4]:

[1] En algunos casos excepcionales algunas empresas anunciantes prefieren contratar directamente a las empresas de producción ahorrándose así la comisión de la agencia.

[2] Por los servicios prestados al anunciante, las agencias perciben una comisión que oscila entre el 8% y el 25% de la inversión neta que aquel dispuso para su campaña publicitaria. En Argentina, tradicionalmente, las agencias perciben una comisión del 17, 65% sobre los costos netos de producción. Este parámetro no rige por ley sino que es definido por la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad como el más ecuánime (Getino, 1995)

[3] Esta última puede percibir una comisión que alcanza el 15% de los costos que supone la filmación del comercial en cuestión (Perelman y Seivach, 2004)

[4] Observatorio de Industrias Culturales (2003); DEISICA (2003-2006) y diversos artículos de la prensa periódica, entre ellos:

"Un fenómeno que creció al compás de la devaluación. Argentina, el set de filmación ideal." Diario Página 12, Espectáculos del Domingo /23-feb-2003

"Cortos publicitarios extranjeros. Filmar aquí, un 40% más barato." Diario Clarín, domingo 02.03.2003

"El Boom de publicidades extranjeras filmadas en Argentina. ¿Qué parís? ¿Buenos Aires?" Diario Página 12; Dominago 03. 08. 2003

"El boom de las productoras de cine publicitario", Diario Clarín Suplemento Económico, 27.02.2005

"Argentina for export. Cuando todos hacen su negocio", Diario Clarín Revista VIVA, 31.07.2005.

"Boom de cine nacional: éxito de exportación y taquilla, premios, ocupación plena.." Revista Veintitrés. Nota de tapa, 19.09.05

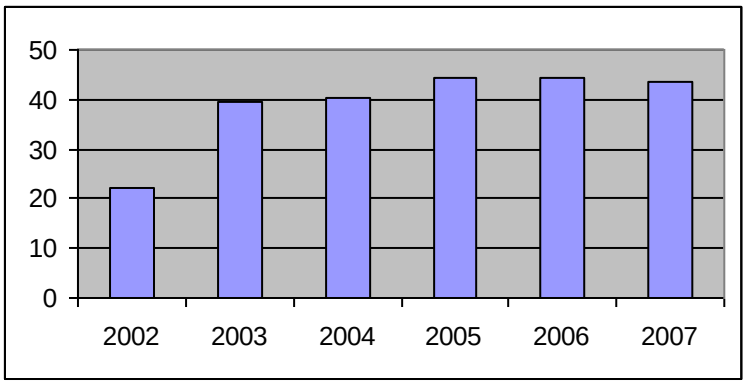
"Mar del Plata: la ciudad ya es elegida como un set internacional de filmación" Diario Clarín, Domingo 15.01. 2006

"El boom de los rodajes. Buenos Aires de Película: se duplicó la cantidad de permisos para filmar en las calles porteñas." Diario Clarín, domingo 06. 08. 2006

"Hollywood a la vuelta de la esquina" Diario Página 12, Sección Cultura espectáculos, miércoles 23. 08. 2006

Encantos urbanos, profesionales idóneos, infraestructura técnica adecuada, y principalmente costos atractivos desde la época de la devaluación hacen que Buenos Aires continúe posicionándose como set de filmación, sobretodo de cortos publicitarios, para pantallas del resto del mundo. (Diario la Nación del 19.11.06)

Evolución porcentaje comerciales filmados para el mercado externo 2002-2007[1]



Fuente: Elaboración propia en base a DEISICA 2002-2007

En el caso de que la demanda provenga desde el exterior pueden ocurrir dos situaciones. Un primer caso es que una agencia de publicidad extranjera contrate directamente a una empresa productora local, y esta se encargue de toda la fase de producción. El otro caso es que la agencia de publicidad extranjera encargue su trabajo a una productora también extranjera y que ésta sea la que contrate la totalidad o parte del proceso de producción a una empresa productora local. Esta modalidad ha sido la más utilizada durante estos últimos años y en ella parte del equipo de filmación (básicamente los puestos jerárquicos: directores de los equipos de arte, fotografía, dirección y producción) son extranjeros contratados por la empresa productora en su país de origen.

La importancia que ha adquirido la demanda externa en estos años da cuenta de una de las tendencias del desarrollo capitalista de las últimas décadas; esto es: de los procesos de externalización y deslocalización de actividades posibilitados por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (Castillo, 1991, 2003, 2005 (DIR.); Del Bono, 2006*): "Hoy en día es cada vez más difícil saber (y mucho menos ver) quién hace qué, quién diseña, fabrica o construye un determinado bien o servicio. Los procesos productivos se disuelven y extienden en el territorio, entre naciones y regiones diversas y con ellos se hace casi incorpóreo el colectivo de trabajadores y personas que constituye la parte viva de los procesos de trabajo y de producción." (Castillo et al. 2003:157)*. Desde la perspectiva de Harvey (1998), podemos explicar esta tendencia a partir de la hipótesis de que estaríamos ante un sostenido proceso de homogeneización de las formas de producción de bienes y servicios en el marco de la transición a modalidades más flexibles de acumulación basadas en la compresión del tiempo y del espacio, en la relativización de las distancias y en el suavizamiento de las fronteras; todos estos, factores que contribuyen a la aceleración del ritmo de los procesos económicos y –por tanto- del beneficio. En este sentido, Dantas sostiene que en el marco de esta

"Negocio de Exportación: la ciudad es un set de cine que ya genera 2000 millones al año." Perfil.com/sociedad, ; 22.10.2006

"Buenos Aires, una ciudad para filmar" En Diario La Nación, 19.11.2006

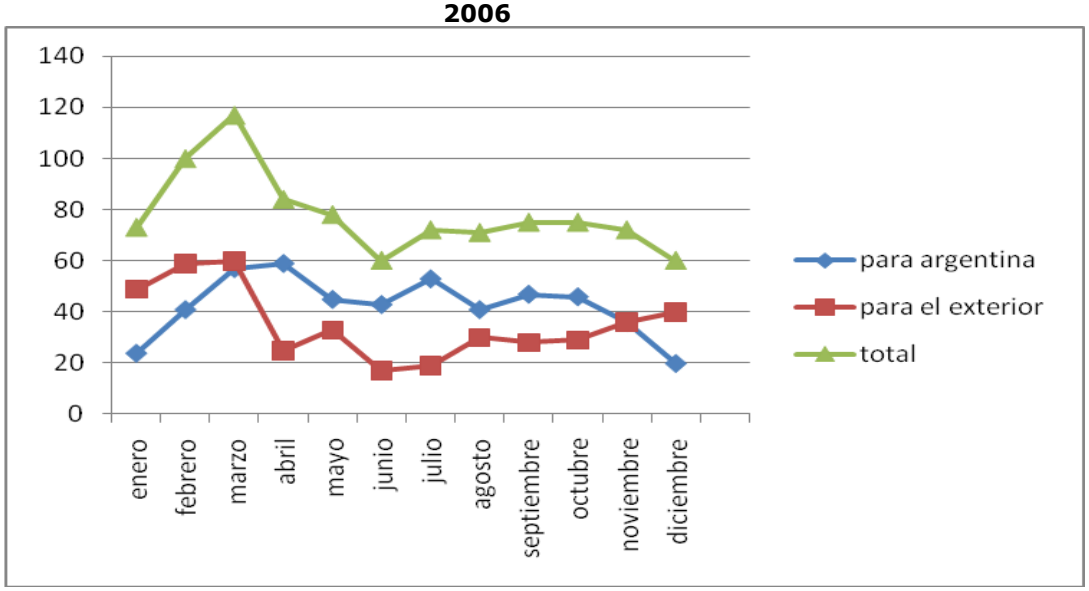
[1] No aparece este dato para años anteriores, pero se menciona que hasta 2001 la gran mayoría de cortos publicitarios filmados fueron para el mercado interno.

profunda transformación que desde los años 1970 experimenta el modo capitalista de producción, la organización empresarial característica del capitalismo consiste en una constelación articulada e interactiva de grandes, medianas y pequeñas empresas distribuidas por el mundo a través de las cuales se divide el trabajo. Gracias a las redes telemáticas, desapareció la necesidad de concentrar recursos humanos y materiales en un menor espacio territorial posible. Esta extensión global del proceso de trabajo, esta mundialización del ciclo de producción constituye la característica central del proceso de acumulación típico de la actual fase del capitalismo (Dantas, 2002b).

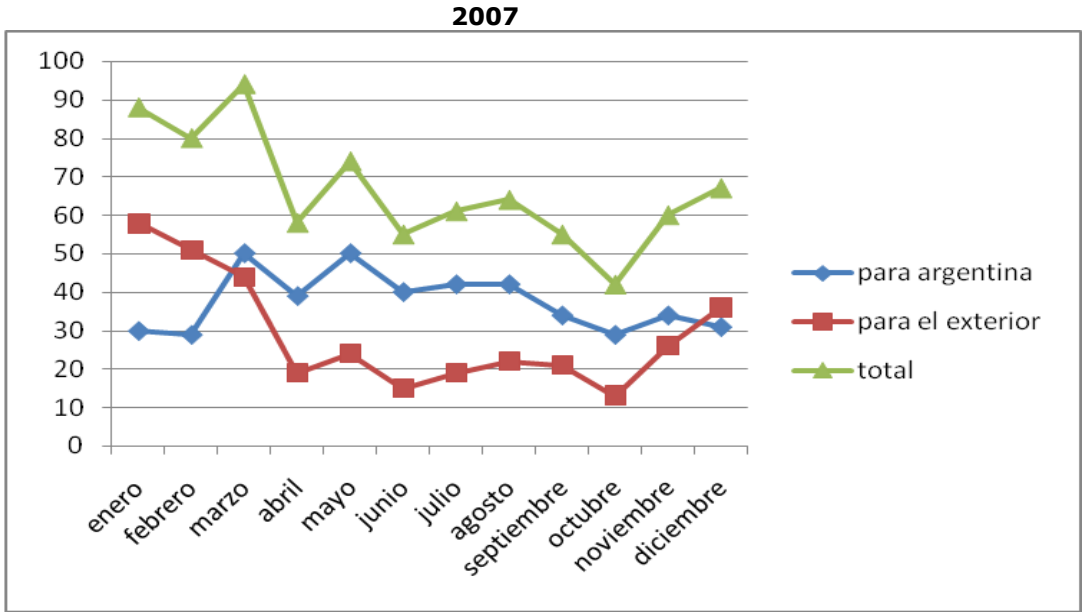
Otro aspecto a destacar en relación con la demanda externa es que la misma vino a compensar los momentos de escasa actividad ocasionados por la fluctuación característica de la demanda de comerciales en el mercado interno; demanda que hasta la devaluación monetaria de 2002 era predominante. Según el Productor Ejecutivo de una de las empresas del sector, existirían como distintas "rachas" de trabajo a lo largo de un año: *"Por lo general tenés, el mercado local que funciona de abril a mayo-junio, después se cae bastante y hay comerciales muy poquitos y muy chiquitos. Vuelve a surgir el mercado local en ésta época, agosto-septiembre, y le pegaría derecho hasta diciembre, ahí otra vez se cae por las vacaciones. Y con los servicios de producción para afuera pasa a la inversa, porque ellos vienen buscando el verano nuestro." (*Productor Ejecutivo de Huinca Cine, ref. E2) En los siguientes gráficos podemos observar esta relativa estacionalidad existente en la demanda de estos servicios.

Cantidad de producciones mensuales 2006 -2007[1]

2006



[1] Recordamos que cada comercial es tomado como unidad de producción y rodaje



Fuente: Elaboración propia en base a DEISICA 2006 - 2007

A pesar de que pueda preverse cierta estacionalidad en la producción fílmica publicitaria, el rasgo más típico que adquiere la demanda para todas empresas del sector es sin duda la incertidumbre: "*De todos modos para nosotros es bastante incierto porque… Vos podés tener una empresa muy exitosa e intentar tener una visión a futuro, de saber qué va a pasar de acá a dos tres meses, pero también es medio lotería, la verdad es esa… vos podés presupuestar muchas películas, pero de ahí a saber si… no hay una certeza que digas… sería buenísimo poder tenerlo, pero es imposible.*" (Productor Ejecutivo de Huinca Cine, ref. E2)

Esta incertidumbre de la demanda viene lógicamente a contribuir en la explicación del predominio de la forma de *organización por proyectos,* la que permite abaratar costos fijos, entre ellos los laborales, y evitar el riesgo de efectuar inversiones en equipamiento que podría quedar obsoleto en poco tiempo.

3. Formas de organización productiva y relaciones laborales en el sector: un poco de historia

Desde hace décadas, todo tipo de producción cinematográfica se sostiene gracias este paradójico tipo de organización "temporaria perpetua" (De Fillipi y Arthur, 1998), que hoy es considerado el modelo organizativo emblemático de la economía moderna (Boltanski y Chiapello, 2002). Esta forma de organización implica, como vimos en los apartados anteriores, que los recursos para filmar, entre ellos los trabajadores, se congregan para una única producción y luego se dispersan cuando ésta termina. (Christopherson y Storper, 1989; Storper, 1994; Christopherson, 2002; Scott, 2000; DeFillipi y Arthur, 1998; Blair, 2001, Blair *et al.* 2003).

Sin embargo, tanto la forma de organización como las modalidades de trabajo *por proyectos* predominantes en la producción cinematográfica han ido mutando y son producto de un proceso histórico específico. Algunos autores sostienen que la cinematografía ha transitado desde un modelo *fordista* de organización industrial hacia un modelo de *especialización flexible*. Como vimos en el capítulo anterior,

esta tesis ha sido pensada por Christopherson y Storper (1989) para el caso norteamericano y luego aceptado y extendido a la cinematografía en general (Lash y Urry, 1998; Katz, 2006; Stolovich, et al, 2003). Otros autores, sin embargo, consideran que antes de adherir a un modelo teórico, hace falta un mayor esfuerzo de investigación empírica, y sostienen que las formas de organización y de trabajo evidenciadas en la industria del cine representan un caso extremo de las tendencias existentes sobre los procesos y mercados de trabajo "flexibles" (Blair y Rainny, 2000; Blair, 2001; Blair *et al* 2001).

No está a nuestro alcance, y tampoco es nuestra intención, reseñar y menos modelizar o poner etiquetas al proceso de transformación industrial para el caso argentino. Sin embargo, consideramos imprescindible tener en cuenta algunos rasgos de la evolución histórica del sector para contribuir en la comprensión acerca de cómo se regula el trabajo en la actualidad en este sector[1].

La actividad cinematográfica se inicia en Argentina como simple comercialización de productos importados de Estados Unidos y Europa. Sin embargo, ya desde muy temprano se verifica un interesante desarrollo en la esfera de la producción. En 1931 se funda *Argentina Sono Film,* que junto con *Lumiton* son las primeras empresas en desarrollar estudios de filmación integrados, imitando las formas empresariales y organizativas de la industria norteamericana[2]. A principios de los cuarenta el cine argentino vive su *Edad de Oro*, con una producción anual promedio de 40 filmes, mayormente generados en los "grandes estudios" de capitales nacionales, concebidos a la manera de Hollywood (Perelman y Seivach, 2004). Los empresarios eran dueños de estos estudios y concebían planes anuales de filmación con plantel de cerca de 4000 trabajadores estables. Así recuerda un consagrado camarógrafo de esa época a los estudios de Pampa Film:

> La planta del estudio cubría un terreno enorme, de unos 65.000 metros cuadrados. Adelante tenía un hermoso jardín y disponía de un terreno adicional de 4 hectáreas para filmación de exteriores de cualquier tipo. El edificio tenía equipos de sonido y artefactos de iluminación para la filmación simultánea de tres películas. Tenía talleres de pintura, yesería, carpintería, bar y restaurante con tres comedores, depósitos de escenografía, dependencias para trucos, laboratorio fotográfico y en general, toda la infraestructura necesaria para la filmación de cualquier clase de películas. (Wallfisch, 2005:79).

¿Cómo se regulaba el trabajo de los técnicos por aquel entonces? Los diversos testimonios dan cuenta que los *técnicos* ingresaban a los estudios por algún conocido, familiar o amigo, siendo muy jóvenes, sin experiencia previa. Aprendían el oficio mirando, "de punta a punta en la galería" y trabajaban durante varios años en una misma empresa.
No había contratos firmados. Las condiciones laborales se regulaban en cada empresa, de palabra y de manera independiente: "la relación con los empresarios, entonces, dependía de la característica del mismo, dependía de que fuera o no un explotador" (Revista SICA 40 Aniversario, 1988: 5).[3] El control de los horarios y los problemas en el equipo eran atendidos por los jefes de producción. Los trabajadores recuerdan que las condiciones de trabajo eran "duras". Los

[1] Para tener una aproximación más detallada sobre el nacimiento y posterior desarrollo de la industria cinematográfica argentina ver: Clara Kriger: (2006, 2007); Katz, (2006); Perelman y Seivach (2004).
[2] La producción audiovisual como actividad industrial sentó sus bases en la producción cinematográfica norteamericana con la aparición de los grandes estudios de Hollywood. En este contexto, como se analiza en los referidos trabajos de los norteamericanos Cristopherson y Storper, el proceso de producción que seguía un modelo "quasi artesanal" vivió un intenso proceso de racionalización y la cinematografía pasaba a organizarse alrededor de los principios fordistas de organización predominantes en las industrias de masa como el automóvil y el acero (Christopherson y Storper, 1989; Storper, 1994).
[3] Testimonio de Francisco Ubal, primer *Presidente del gremio cinematográfico*.

trabajadores eran exigidos a jornadas de hasta 20 horas de trabajo, no había descansos, ni horas extra: "no había horarios. Imagínese, trabajábamos sábados y domingos…a veces hasta trabajábamos en Nochebuena" (Revista SICA, 40 Aniversario, 1988: 9)[1]. Era una época en donde "eran muy pocos los conflictos que se suscitaban, pero era terrible el sacrificio que hacíamos. Recuerdo que para no interrumpir la noche de filmación me daban inyecciones para mantenerme despierto" (Revista SICA, 40 Aniversario, 1988: 18)[2].

El nacimiento de AGICA en 1944 (Asociación Gremial de la Industria Cinematográfica Argentina) representó el comienzo de la actividad gremial en el sector. Diversos testimonios de los trabajadores de aquella época explican de qué manera la concentración de trabajadores en un mismo lugar fue generando un clima de compañerismo, permitiendo el debate de ideas comunes y la participación y organización interna hasta que finalmente, gracias al clima político desatado por el peronismo, los trabajadores pudieron crear AGICA. (Revista SICA, 40 aniversario, 1988)
Desde sus comienzos, esta agrupación buscó representar los intereses de todos los trabajadores del sector (técnicos, administrativos y obreros de la industria cinematográfica argentina). Una tabla de sueldos mínimos y un reglamento que normalice las relaciones laborales fueron los dos reclamos inmediatos de AGICA hacia los productores. Se firman los primeros convenios globales, en donde se estipula el rol de cada trabajador. La organización gremial permitió la elección de delegados por película para hacer cumplir los diversos acuerdos en todos los estudios. Recuerda el presidente de AGICA: "Cualquier injusticia flagrante originaba un reclamo del conjunto, sin caer en el abuso del poder sindical." (Revista SICA, 40 Aniversario, 1988: 6)

Por aquel entonces, las movilizaciones de los técnicos tenían otro objetivo fundamental: la defensa de la producción nacional de cine. En este sentido, más que oponentes, se constituyeron en los principales aliados, junto con los actores, de los empresarios de la producción. El enemigo común eran los empresarios de la exhibición que se negaban a pasar películas nacionales y llenaban la plaza de películas extranjeras. A esta lucha se sumó la decisión de Estados Unidos de restringir fuertemente la venta de celuloide (material virgen para filmar) en represalia por la neutralidad argentina durante la segunda guerra mundial. Frente a esta crisis los productores reclamaron la intervención del Estado y en 1944 se sancionó la primera reglamentación proteccionista que establecía una cuota de pantalla[3], y también se coloca trabas a la importación de películas extranjeras. A partir de entonces, el fomento estatal comienza a ser cada vez más vital para la producción cinematográfica nacional.

Esta primera agrupación gremial de trabajadores tuvo corta duración. En 1948, a raíz de un conflicto que desembocó en un paro se le quita la personería gremial a AGICA y se crea el hasta ahora vigente Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina (SICA).

Volviendo a la dimensión organizacional, hacia fines de la década de los cuarenta la hasta entonces predominante integración vertical en los grandes estudios se derrumbó. Esta crisis ha sido explicada a partir de diversos factores en el caso

[1] Testimonio de Horacio Cantaluppi , ingresa como *carpintero de filmación* en 1938 en Argentina Sono Film en donde trabajó 27 años.
[2] Testimonio de Anibal Gonzalez Paz , *camarógrafo,* ingresa en Luminton en 1935 a los 15 años de edad en donde trabajó hasta el año 1948.
[3] Esto implica que todos los cines tienen la obligación de exhibir una cantidad mínima de películas argentinas, de acuerdo al tamaño y la localización de las salas

norteamericano: económicos (cambios en la naturaleza de la demanda), tecnológicos (advenimiento de la televisión) e institucionales (marco regulatorio más estricto en defensa de la competencia) (Katz, 2006). En el caso argentino, al advenimiento de la televisión, se le habrían sumado otros factores de índole más estructural, como la incapacidad de competir con el cine extranjero, la ausencia de inversiones y proyectos a largo plazo, la fuerte dependencia de la protección estatal, etc.

A finales de los 50, *Aries Cinematográfica*, empresa de producción "independiente", se incorpora al mercado para competir con el único sobreviviente de la vieja industria, *Argentina Sono Film*. Como subraya Katz (2006) la superioridad de la primera sobre la industria "estable" consistía en la misma no tenía personal estable ni infraestructura propia: alquilaba los decorados y contrataba temporalmente a los técnicos y actores en función de la producción. Esto implicaba que no tenía que alcanzar una cantidad mínima de filmes al año para amortizar la inversión y daba mucha más flexibilidad a su organización. Era el comienzo de lo que luego sería la norma: la organización por proyectos. En 1958, se crea el Instituto Nacional de Cinematografía (INC) que inicia una política de apoyo a la producción independiente. Desde ese entonces, cada vez más empresas productoras de cine en el país comenzaron a utilizar la forma de *organización por proyectos* que hoy predomina a nivel mundial. En este contexto de transformación organizacional, en consonancia con la irrupción años antes de la televisión en blanco y negro, comienza a desarrollarse la producción de cine publicitario en el país.

Este modelo de *organización por proyectos* apunta a un sistema de producción que no cuenta con infraestructura, estudios ni personal fijos, sino que los congrega de acuerdo a proyectos de producción cinematográfica concretos. Como contrapartida, emergieron numerosas empresas de servicios especializadas, por ejemplo, de alquiler de estudios de filmación, de alquiler de equipamiento, de servicios de catering, *casting,* de transporte, etc.…así como también la generalización de una práctica laboral que antes incumbía a pocos técnicos[1]: "el trabajador transitorio, el mal llamado "independiente", (mano de obra flexible, empleada por proyecto) contratado sólo para las semanas que dura una filmación de largometraje, o los días y horas para elaborar un filme publicitario" (Revista SICA 40 aniversario, 1988: 25) Así, la mano de obra más allá de sus perfiles diversos; comenzó a trabajar en una base temporal para empresas diferentes.

A pesar de que la época de los estudios quedara atrás, el SICA continuó siendo un gran protagonista en la regulación laboral, fundamentalmente en los largometrajes. Como se puede observar en el siguiente testimonio, regulaba, por ejemplo, el acceso y los ascensos de categoría:

> Para trabajar en largos hay que estar afiliado en el sindicato, entonces me acerqué a esta casa allá por los años 68 o 69 y no me dieron la habilitación porque me dijeron que tenía que hacer trabajo de meritorio en sonido y yo quería entrar como jefe. (Revista SICA, 40 Aniversario, 1988: 37)[2]

Los diversos testimonios de los técnicos dan cuenta de que en épocas de poca demanda laboral era común que el Sindicato restringiera el acceso en determinados rubros laborales por "miedo" a que los "jóvenes" les quitaran trabajo

[1] Pues, si bien durante la mencionada Edad de Oro la mayoría de los técnicos eran mensualizados, también existían junto a los estudios diversas producciones independientes, que empleaban a los trabajadores para hacer una o dos películas y luego desaparecían….

[2] Testimonio de Salvador Viales, *sonidista.* se inicia en 1965 en Laboratorios Alex, luego es sonidista *independiente* en publicidad y documentales.

a los "viejos": De hecho, "a mediados de los cincuenta pasaba algo increíble: el SICA exigía para entrar que los muchachos tuvieran una película, pero para hacerla había que estar afiliado" (Revista SICA, 40 Aniversario, 1988: 37) [1] En relación con los ascensos también intervenía el sindicato, recuerda un "viejo" camarógrafo: "...si vos eras ayudante de cámara, caso mío, para ser asistente de cámara tenías que hacer, suponete, diez o quince películas. Si no, no podías, ahora es completamente distinto." (Boby, camarógrafo, ref. E13)

A partir de 1973 se crean comisiones de trabajo para estudiar la elaboración de un Convenio que contemplara las condiciones laborales de todos los trabajadores de la industria. Finalmente, en 1975 surgió el primer y único Convenio Colectivo de Trabajo (Nº235/75) que hasta el día de hoy rige las relaciones de trabajo de los técnicos cinematográficos de todo el país. En dicho Convenio intervinieron el SICA, representando a los trabajadores -*personal obrero, técnico y administrativo no jerarquizado*-; y las diversas entidades empresariales existentes por aquel entonces[2], entre ellas la *Cámara Argentina de Empresas del Film Publicitario y Documental* representando a las productoras de cine publicitario.

4. Recapitulación

En este capítulo hemos presentado los rasgos más sobresalientes que delimitan el contexto más general de la regulación social del trabajo de los técnicos de la producción de cine publicitario argentino. La importancia de conocer estos rasgos, como explica Villa (1990), reside en que los mismos definen el campo de posibilidades para organizar el proceso de trabajo en un determinado sector de actividad, definiendo así buena parte de las tensiones y contradicciones en las dimensiones básicas de la organización del proceso y mercado de trabajo que demandarán procesos de regulación.

Como vimos, la producción de cine publicitario está orientada a la producción de bienes únicos para un mercado que, más allá de que a partir de la devaluación monetaria se encuentra en plena expansión, se caracteriza por su marcada inestabilidad**.** Estas características explicarían el predominio de la forma de organización por *proyectos* en esta actividad ya que la misma, de acuerdo con Lara (2007) permite responder de manera exitosa a ambas problemáticas: por una parte, la de cómo afrontar la producción de productos, a la vez formalmente únicos y prototípicos, con un nivel de costes de producción lo más reducido posible; y por otra parte, cómo asegurar la viabilidad organizativa general de una empresa que fabrica productos diferenciados y singulares en un contexto en el que la demanda es inestable e imprevisible.

Este tipo de organización, sin duda "eficiente", constituye una típica estrategia de flexibilización establecida desde el interés empresarial que tiene profundas consecuencias en la dimensión social del trabajo y sus formas de regulación. El mismo, como veremos en los próximos capítulos, conlleva la conformación de unas condiciones laborales precarias tanto en el nivel del proceso como en el del mercado de trabajo.

[1] Testimonio de Guillermo Smith. *Área Producción*.

[2] A saber: Asociación General de Productores Cinematográficos de la Argentina, Asociación de Productores de Películas Argentinas, Laboratorios Alex S.A., Argentina Sono Film, Lowe Argentina S.A.., Asociación de productores de películas Independientes, Laboratorios Tecnofilm S.A.I.C.F. e I., Laboratorios Citeco S.A.I.C.A.F.I. y M., Producciones García Ferré S.A.C.I.F., Cámara Argentina de Empresas del Film Publicitario y Documental, Producciones Alberto Larrán y Asociados, Cinefilm S.R.L., Venegas y cía. S.R.L.

Sin embargo, a diferencia de los trabajadores por proyectos que han emergido (o puedan emerger) en la actual fase del *capitalismo flexible (o desregulado)* los técnicos cinematográficos, como lo adelantábamos en el breve recorrido por la historia organizacional y de relaciones laborales en el sector, han mantenido un considerable poder de negociación en sus condiciones laborales, en buena parte, gracias a que han conservado sus instituciones reguladoras.

III. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA PRODUCCIÓN DE CINE PUBLICITARIO Y SUS FORMAS DE REGULACIÓN

Presentación

En el capítulo anterior hicimos referencia a algunos de los rasgos económicos y socio-productivos más importantes que presenta la producción de cine publicitario argentino en la actualidad, caracterizando el contexto más amplio en el que se lleva a cabo la regulación social del trabajo de los técnicos en dicha actividad. Esos rasgos tienen fuertes influencias en las formas en que se organiza el proceso de trabajo. En el presente capítulo, fijaremos la atención en el corazón de este proceso de trabajo procurando dar cuenta de los procesos de regulación que tienen lugar en este ámbito.

Lo que pretendemos en este capítulo es realizar una descripción que, basada en la combinación de datos provenientes de diversos métodos, logre reflejar y respetar la naturaleza del mundo empírico de este proceso de trabajo, privilegiando la mirada de los propios actores de este mundo laboral. Estructuramos la presentación de la siguiente manera. En primer lugar, describimos la totalidad del proceso productivo, desde la recepción del guión hasta la entrega del producto en soporte material a la agencia. Luego, examinamos a las diversas especializaciones intervinientes y describimos exhaustivamente las tareas desarrolladas por los trabajadores de cada una de ellas. En tercer lugar, nos concentramos en el principal proceso de regulación laboral que se desarrolla en este ámbito: nos detenemos a analizar las particulares formas en que se coordina y controla el trabajo, tanto dentro como entre estas especializaciones. Por último, presentamos unas breves líneas a modo de conclusión.

1. El proceso de producción del cine publicitario

Como señala Villa (1990) las características económicas y tecnológicas definen el campo de posibilidades para organizar el proceso de trabajo en un determinado sector de actividad. El que aquí analizamos, tal como vimos en el capítulo anterior, está orientado a la producción de bienes audiovisuales únicos para un mercado inestable, y por ello conlleva la forma de organización *por proyectos*.
De hecho, el ritmo de la vida de las empresas productoras está marcado por una sucesión de proyectos a realizar, en donde cada proyecto es un caso único con su temporalidad propia y sus especificaciones técnicas y económicas.

Ahora bien, más allá de la variabilidad que lógicamente le imprime la singularidad del objeto a producir, es posible distinguir ciertos elementos que permanecen constantes en el proceso de producción de los *proyectos* de cine publicitario. En las líneas que siguen a continuación realizamos una descripción general de este proceso.

El proceso de producción de cine publicitario parte de la decisión de un anunciante de potenciar, dar a conocer o posicionar un determinado producto o servicio. Contrata para ello a una agencia de publicidad para que realice o lo asesore sobre una campaña publicitaria y sobre los medios de difusión que considere más adecuados para dicha campaña en función de la estrategia de producto definida por

el anunciante y sus mercados objetivos. En caso de decidir la realización de un *spot* publicitario (obra audiovisual publicitaria) como parte de la campaña, la agencia se encargará de idear el guión y externalizará la producción del mismo a una empresa productora[1].

Una vez que el anunciante aprueba el guión realizado por la agencia publicitaria; esta última tiene la responsabilidad de escoger a la productora más idónea para su realización audiovisual. Esta selección, en general, conlleva una especie de concurso entre tres o cuatro productoras, las que son convocadas o bien por ser "proveedores" o "colaboradores" habituales de la agencia o por referencias de terceras personas. En esta pre-selección cuenta mucho el *reel*[2] del director que, como vimos en el capítulo anterior, junto con el productor, es lo único "fijo" que tienen estas empresas.

Las productoras pre-seleccionadas reciben el *guión publicitario*, -base creativa de este proceso de producción audiovisual- y a partir del mismo realizan una *devolución*, que consiste en diversos elementos: algunos "aportes" a la idea original de la agencia, la realización de una primera versión del *guión técnico*[3], y un presupuesto tentativo que conllevaría su realización[4]. En esta primera devolución es cuando comienza el trabajo de las productoras que esperan luego la aprobación de la agencia**.**

Además de la contra propuesta en términos creativos, esta devolución ya contiene un panorama bastante claro en relación con tres aspectos clave existentes en cualquier proyecto de producción industrial: los requisitos de calidad del producto; los costos de producción y el tiempo que demorará su realización[5].

La productora cuya propuesta resulte seleccionada será la responsable del proceso de filmación del anuncio publicitario, el que será desarrollado siguiendo las fases y procedimientos que en esencia casi todo proceso de producción audiovisual

---

[1] No nos detendremos aquí a detallar el proceso de trabajo de comunicación publicitaria, ya que lo que nos interesa es el proceso de trabajo audiovisual que se desarrolla en el seno de las empresas productoras. Una buena descripción del proceso de trabajo publicitario, se encuentra desarrollada en el trabajo de Gernot Grabher (2002b).

[2] En una especie de currículum vitae que se estila en el medio audiovisual. El mismo contiene, además del detalle de los trabajaos realizados, algunas fotos e imágenes de los trabajos más destacados.

[3] Es el guión concebido por el director. Contiene la misma información que el guión anterior, y se añade cierta información técnica (ejemplo: el encuadre, la posición de la cámara, aspectos técnicos de iluminación, de efectos sonoros y música, etc.)

[4] Cabe acotar que varios de nuestro entrevistados han comentado que en esta selección intervienen otros intereses menos declarables:

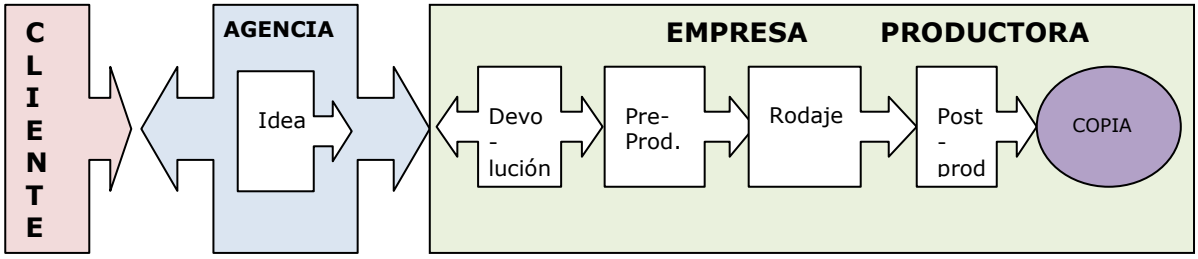
> "La agencia de publicidad llama a las productoras, con las cuales trabaja, les pide un presupuesto…teórico le pide…para hacer esa película. Entonces le dice *"hay tanta plata"*. El productor dice *"sí"* y la agencia de publicidad dice *"¿Cuánto es la coima?"* 10% o 15%....Eso es bastante común…que no lo sabe el cliente o lo intuye... Bueno ese es un mecanismo. Entonces las agencias trabajan con las productoras que le devuelven algo de plata…facturan parte en blanco, parte en negro. Y después va a discutir en serio o en broma si la productora está bien…" (Pipo, E30)

[5] Si bien estos elementos son variables dependiendo de los requerimientos de cada proyecto que es un caso único, para dar una idea general, siguiendo el análisis que realizan Stolovich *et al.* (2004) para el caso de la producción de cine publicitario en Uruguay, podríamos distinguir tres tipos de producciones audiovisuales publicitarias, según su nivel de presupuesto:

a. producciones de bajo presupuesto (hasta 10 mil dólares): por lo general son para el mercado interno, en formato Vídeo; conllevan 1 a 2 días de rodaje y emplean a unos 10 técnicos.
b. Producciones de mediano presupuesto: implican una inversión entre 10 mil y 25 mil dólares. Pueden ser para el exterior o para el mercado interno, en formato vídeo o cine; de 2 a 4 días de rodaje y emplean unos 15 técnicos.
c. Producciones de elevado presupuesto (más de 25 mil dólares pudiendo ascender en casos excepcionales a 300 o 400 mil dólares): generalmente es en formato cine, de 2 a 6 días de rodaje; emplean de 20 hasta 50 o más técnicos.

conlleva desde su primer desarrollo industrial: pre-producción (preparación del guión y de todo lo requerido para la filmación); producción (rodaje o filmación) y postproducción (montaje o edición, procesamiento de lo filmado y edición de sonido). A modo de ejemplo, si el tiempo necesario para la realización del proyecto fuera de unos veinte días, cada una de estas fases consumiría, respectivamente, diez, tres y siete días.

Esquema etapas proceso de producción de cine publicitario



Vale la pena recordar que la producción de cine publicitario no es un *proyecto* que una empresa productora realice de manera independiente. Las empresas productoras, como ya lo hemos mencionado, forman parte de una cadena productiva más amplia, y en general, se encuentran en una posición subordinada en relación con sus clientes (agencia y anunciante) los que, como enseguida mostraremos, constantemente están monitoreando e interviniendo a lo largo de todo este proceso y, como en cualquier actividad atravesada por la subcontratación, son los que tienen la última palabra.

Sin embargo, debemos reconocer que las relaciones entre las agencias y las empresas productoras durante el proceso de producción audiovisual son más complejas que la mera subordinación que podemos encontrar en otro tipo de cadena productiva. [1] En nuestro trabajo, optamos por describir parcialmente el funcionamiento de esta cadena publicitaria a partir del clásico concepto de división del trabajo entre empresas, y enfatizando las relaciones asimétricas que toda cadena de subcontratación conlleva, para luego cambiar el nivel de análisis y hacer foco en las relaciones hacia el interior de las empresas productoras. Veamos este proceso con mayor detalle….

La fase de pre-producción

Esta es la fase de organización del proyecto, de planificación del futuro rodaje (o filmación). En ella se determinan los elementos estructurales de la película publicitaria y se deciden los equipos de trabajo técnico y artístico (actores o modelos protagonistas y los extras del comercial a filmarse) que participarán en ella.

En las líneas que siguen podrá observarse el gran trabajo de concepción-planificación que supone esta fase intensa de trabajo preparatorio para que la

[1] Gernot Grabher, en el referido trabajo sobre la industria publicitaria, sugiere que las relaciones de poder en el *reino creativo* de la publicidad, entre las que se encuentran las que se establecen entre los creativos (agencias) y los directores de cine (productoras), se parecen a las prácticas de improvisación en jazz, lo que él considera un prototipo de organización diseñada para maximizar la innovación. Para este autor, las relaciones sociales en los procesos creativos están gobernadas por lógicas particulares, y afirma que la *colaboración* con los profesionales creativos, siguiendo la metáfora musical, involucra turbulencias, ambigüedad y redistribución en los derechos de la improvisación (Grabher, 2002b).

producción audiovisual resulte "óptima" desde la perspectiva empresarial. En la misma intervienen, por lo menos, los equipos de producción y dirección en su totalidad, y los "jefes" o "cabezas" de los diversos equipos técnicos de trabajo en menor medida.
Como ya hemos mencionado en el capítulo anterior, generalmente, las empresas productoras tienen un mínimo de personal fijo o estable: d*irectores de producción (o productores ejecutivos), los directores y personal administrativo*. Un vez que se concreta la contratación de los servicios de producción con la agencia; el d*irector y el director de producción*, quienes representan a la empresa, comienzan a reclutar el equipo de trabajo. El *ayudante de dirección* es el siguiente en incorporarse, trabaja con el *Director* en los elementos técnicos y artísticos del guión.

La organización del trabajo en el contexto de las empresas productoras posee una estructura muy jerarquizada de roles técnicos, siendo la cabeza artística el *director*, el "jefe máximo" el director de *producción,* y el responsable de cada equipo el *jefe de departamento*.

El d*irector de producción* es una especie de "maestro de obra" que coordina todos los detalles de la organización del proyecto y la intervención de todos los participantes. Normalmente hace un plan de preproducción para saber en qué momento se incorporará el personal. Luego del a*yudante de dirección*, contrata al *Jefe de producción,* quien trabajará directamente con el director de producción coordinando la organización del proyecto, y al *jefe de locaciones*, quien buscará los escenarios de rodaje lo más idóneas posibles[1].

Junto con el *asistente de dirección,* el *director de producción* realiza un plan de trabajo y se reúne con los *jefes de equipo* para hacer una lectura de guión, y elaborar una lista de necesidades de cada departamento. En estas reuniones se irán resolviendo diferentes problemas y se definirán las técnicas que se utilizarán.

Se trabaja inicialmente con el guión original, sabiendo que de las reuniones posteriores saldrán algunos cambios y ajustes. *El director de producción* hace un *desglose* exhaustivo del guión con la información recabada de cada departamento, trabaja en el *plan de rodaje* y realiza ajustes en el *presupuesto* inicial[2].

El *desglose* del guión es la extracción ordenada de las necesidades de la filmación. En él se deben reflejar todos y cada uno de los elementos que aparecerán en la película y los elementos técnicos para llevarla a cabo. Para efectuar el desglose, previamente es necesario discriminar *las secuencias de producción* (unidades autónomas de registro-grabación, que generalmente es distinta a la secuencia narrativa). El desglose realizado para hacer la primera devolución a la agencia se irá complementando a partir de las diferentes reuniones con el equipo de trabajo. Se trabaja desmenuzando secuencia por secuencia todo elemento o dato que aparece en el guión. A partir de toda la información extraída y plasmada en las

[1] Existen diferentes maneras de encontrar las locaciones (lugares para filmar). Existen empresas dedicadas a ofrecer estos servicios. También es posible contactar con las comisiones de filmación que trabajan para promocionar los rodajes en la región donde se encuentran, las cuales se encargan no sólo de ofrecer variadas locaciones sino que además son las encargadas de tramitar los permisos de filmación en la zona. Lo más común es contratar a un jefe de locaciones.
[2] Durante todo el proceso de la producción se hacen varios presupuestos. Cuando se comienza a trabajar en un proyecto, el productor hace un presupuesto inicial muy genérico a partir de la primera versión del guión con el fin de ser aprobado por la agencia. El siguiente presupuesto lo realiza con números "reales", porque se trabaja a partir de versiones avanzadas del guión y habrá hecho reuniones con los jefes de departamento para hacer las listas de necesidades y conocer los presupuestos de cada uno de ellos. Habrá solicitado cotizaciones del material negativo, de los alquileres de estudio, del alquiler del equipo y sabrá ya los sueldos de los jefes de departamento así como los montos asignados a los actores. Se debe contemplar un porcentaje del costo total del proyecto para los imprevistos, generalmente un 10 o un 15%. La estructura de costos de cualquier producción supone un 20% para el equipo técnico.

hojas de desglose, se podrá prever el tiempo necesario para la preparación y filmación de cada secuencia, así como el personal y el equipo técnico que intervendrá en cada una. Más adelante, con el ordenamiento de estos desgloses según las necesidades particulares, se podrá formular el *plan de rodaje* y así calcular el presupuesto necesario para realizar la película.

No existe un orden estricto para formular un *plan de rodaje*, éste puede tener diversas variaciones. Se comienzan agrupando las secuencias que se desarrollan en las mismas locaciones, según sean interior o exterior, día o noche y más adelante, por decorados o *sets*. La siguiente agrupación será en función de los actores o modelos que intervienen en cada secuencia. Finalmente se agrupan las secuencias con características o problemáticas singulares. Una vez agrupadas las secuencias, se comienza a estimar el tiempo de rodaje, es decir, el tiempo real de la preparación y filmación de cada secuencia. Una vez estimado el tiempo, las secuencias se comienzan a distribuir en días de trabajo, haciendo un máximo aprovechamiento del tiempo, lo que conlleva como luego veremos, a planificar rodajes con jornadas de más de 20 horas. El plan de rodaje debe tener la mayor flexibilidad posible para poder solucionar las contingencias de última hora, es decir, que sea posible cambiar el rodaje de ciertas secuencias de un día a otro sin que esto suponga una alteración significativa en el presupuesto.

Mientras tanto, el *director* y el *asistente de dirección* van ajustando el guión, y convocando reuniones con los jefes de departamento para pre-definir las características de la película: la iluminación, el estilo y color de los decorados, el vestuario y los maquillajes más adecuados para los actores, *etc*. Asimismo van realizando las pruebas y pre-selección de los actores o modelos mediante un *casting*. Una asistente de dirección nos describe de qué se trata esta tarea:

> *Tenés dos opciones: o hacés el casting, que es lo más tedioso, o contratás a una agencia que te haga el casting. Entonces esa agencia, la castinera, ya tiene un montón de contactos, de pequeñas agencias de casting, necesito, ponele, mujeres entre 20 y 25 años que sean graciosas, flacas, morochas. Después a vos te manda un VHS o un CD y vas eligiendo. Entonces vos decís, bueno quedaron pre-seleccionados tales, 20 nombres. Entonces la castinera te hace la edición de eso, con la musiquita, el nombrecito, la edad, los talles, todo, todo, todo, todo, de los que quedaron pre-seleccionados. Después de eso el director, hay veces que quiere hacer el call back, que es volver a ver a los pre-seleccionados y hacés un nuevo casting con eso y de ahí elegís 5, que son los que presentan, y de ahí la agencia te bocha 3 y presentas 2. Por ahí viste 200 personas y quedan seleccionadas 2.* (María, asistente de dirección, Ref. E11)

Entre el *director*, el *director de fotografía*, el *director de arte* y el *director de producción,* seleccionan las locaciones y el *equipo de producción* procede a solicitar los permisos pertinentes para filmar en ellas.

Generalmente, los diferentes jefes de departamento junto con el director hacen un previo reconocimiento de las locaciones seleccionadas a los efectos de que durante el rodaje todos están más preparados y cuenten con mayor información. En la jerga del sector a esta instancia se le denomina *Scouting*.

Los jefes de las diversas especializaciones conforman sus equipos y comienza a trabajar bajo las pautas del director. Se van definiendo el material de iluminación y el laboratorio donde se revelará la película. Se hacen sesiones de pruebas de vestuario y de maquillaje y el director ensaya con los protagonistas del comercial.

Antes de cerrar definitivamente el plan de rodaje, se realiza una segunda presentación para la agencia y el cliente, en donde se muestra hasta el más mínimo detalle todos los avances y se aguarda la última palabra de la agencia y del cliente en relación con la definición de los aspectos más relevantes del anuncio. Como se puede apreciar en el siguiente relato, este es uno de los momentos en donde se expresa con mayor claridad la relación de subordinación en que se encuentran quienes participan en este proceso de producción cinematográfico en relación con la lógica de la cadena de producción publicitaria de la que forman parte:

> *La presentación es cuando generalmente estás más estresado. La función de dirección y de las áreas en la previa es armar todo eso, hacerlo super prolijo, es un gastadero de guita, haciendo carpetas, todo para mostrar que la guita la están invirtiendo bien. Se arman carpetas gigantes, opciones de fotos, miles de opciones, opciones. Si hay que usar mamá y tres hijos te muestran 7 opciones de mamá, 7 opciones de hijos, 7 hermanitos…si hay que mostrar una casa, se presentan 5 casas, es un laburo…..con todo el mundo chequeado, probado, todo….Se lo mostrás a la agencia, la agencia si tiene la buena onda le encanta todo lo que le presentás y así como está va al cliente. Pero a veces como tienen que demostrar que trabajan, te rebotan cosas, y ahí empiezan las discusiones y te volvés loco. Porque a veces de estas 7 mamás no les gusta ninguna, hay que hacer un casting de nuevo…Y por ahí la presentación siguiente con el cliente es el día siguiente o el mismo día. Después ahí mismo en la agencia se hace una misma reunión con la misma gente más los representantes del producto. Y ahí se define todo, capaz, con dos días de antelación al rodaje, quién va a ser el protagonista, y en esos dos días se hacen las pruebas de vestuario y se cierran locaciones*…. (María, asistente de dirección, ref. E11)

Una vez que la productora tiene la aprobación de la agencia y del cliente, se puede finalizar esta etapa. Se cierran los últimos detalles del plan de trabajo y se hacen las *hojas de llamado diario* para iniciar inmediatamente el rodaje o proceso de filmación propiamente dicho.
El *llamado diario* u *orden del día*, es una hoja que se entrega a todos los trabajadores del proyecto con las indicaciones del trabajo que se realizará por día de rodaje, y que generalmente se entrega de un día para el otro. Las secuencias que se reflejan en esta hoja son extraídas del *plan de rodaje.* Contiene las escenas y el orden en el que se filmarán, los requerimientos especiales (extraídos de las hojas de desglose), los nombres de cada uno de los que trabajarán en ese día y el papel que realizan, así como la hora y el lugar en el que deben de presentarse. Dicha hoja también cuenta con información sobre el tiempo que tomará el trabajo diario a cada departamento.

La fase de rodaje

Planificado el proceso y establecidos los objetivos de manera precisa durante la fase de pre-producción se procede con la fase de rodaje. Esta etapa comienza con el primer día de llamado en la locación.

En general, a diferencia de lo que sucede en la filmación de otros productos, como un programa para la televisión en donde en un día de rodaje se llega a filmar una hora de programa; o incluso en los más sofisticados como el cine, en donde en un día de rodaje se puede filmar hasta tres minutos de una película; aquí se requieren de dos o de tres días enteros para obtener un producto que en promedio tiene una duración de entre 30 y 45 segundos. A cada plano se le dedica un tiempo impensable en otro tipo de producción. Este hecho está estrechamente relacionado con la mencionada subordinación de este proceso productivo a la lógica del mundo publicitario, y como explican los trabajadores del sector, con las delirantes sumas

de dinero que gastan los anunciantes para obtener "una imagen perfecta" de sus productos, asunto que conlleva a montar "un gran circo" *(Joaquín, Key grip, ref. E1)* o "mucha espuma" *(Fede, gaffer, ref. E 29)* para justificar tal derroche:

> *Si vamos a hacer un paralelo entre 12 horas de rodaje en publicidad y 12 horas de una jornada para televisión, en 12 horas de televisión por ahí hacés 2 capítulos, es decir, ¿cómo te podés figurar en la cabeza filmar 3 días para hacer 30 segundos que es lo que dura una publicidad estándar?! …Por esto que te decía hoy del circo de buscar la perfección....de la toma, porque estás vendiendo un producto, estás vendiendo Coca Cola qué se yo, entonces para buscar la perfección, vos terminás haciendo…por ahí estás en los preparativos de esa botellita de Coca Cola estás 2 horas y después estás 2 horas filmándolo, entonces estás 4 horas para hacer un plano. Una locura...y en tres días, por ahí, quemas la misma cantidad de película que podés quemar en un largometraje!! Es como todo, parte del circo y parte del business: "Te pago un millón para que vendas mi producto me tenés que hacer un circo infernal"....* (Marcos, Gaffer, Ref. E8)

Esta subordinación de lo que podríamos denominar una lógica productiva cinematográfica a una lógica productiva publicitaria en la fase de rodaje se ve expresada por ejemplo, como se afirma claramente en los siguientes relatos, en las recurrentes intervenciones que tanto el creativo de la agencia como el cliente establecen durante el proceso de filmación:

> *El cliente en publicidad tiene la última palabra…si al director le encanta y al cliente o creativo no...Cagaste…insoportables, insoportables son…pero bueno…tenés que lidiar con eso…* (Belén, asistente de producción, arte y vestuario, Ref. E32)
> *También:*
> *…son una pesadilla –se refiere a la presencia de la agencia y del cliente- Sobretodo cuando llega el momento de filmar el producto. Podés estar...yo una vez estuve 8 horas filmando dos chop de cerveza que chocaban. ¡Insoportables!* (María, asistente de dirección, Ref. E11)

Esta intervención durante el rodaje, según explica una jefa de producción con larga trayectoria en el sector audiovisual, se ha visto incrementada tras los avances tecnológicos, en concreto, con el surgimiento del *video assist*[1]:

> *Cuando yo empecé a trabajar en esto la agencia ni hablaba…No había ni video assist, paso número uno, o sea no existía el video assist, con lo cual, el único que tenía la cámara en el ojo era el director, y hasta que no estaban en la moviola no podían opinar…y ahí el director era palabra santa…* (Marta, jefa de producción, ref. E24)

Por otra parte, resulta inevitable comentar aquí algunas características generales relativas a las condiciones de trabajo durante esta etapa, sobretodo para aquellos que no están muy familiarizados con el "detrás de cámara" y no se imaginan las dificultades y los excesos de esta "glamorosa" actividad. Por ejemplo, cuando se filma en algunos "exteriores" todos deben someterse a las inclemencias del tiempo o de la geografía de la locación elegida para el comercial, que en muchos

[1] El *video assist* implica la integración de una cámara de video a la cámara de cine, esto permite tener una señal de video a un monitor y así más ojos pueden mirar lo filmado a través de un visor electrónico. Cabe decir que actualmente existe una pequeña innovación (una "vuelta de rosca") sobre esta tecnología: la llamada "medición en rodaje" que permite realizar montajes con la señal de *video assit* en la fase de rodaje. Esto permite ir ganando tiempo, "jugar" con diversas ediciones posibles antes de editar el material fílmico en la post-producción.

casos se desarrolla en los lugares más inhóspitos (la selva, la montaña, la nieve, etc.).
Pero sin duda, una de las condiciones más duras tiene que ver con la regulación de la jornada laboral (como veremos con más detalle en el próximo capítulo suele extenderse mucho más allá de lo regulado por el Convenio Colectivo de Trabajo, promediando las 15 o 16 horas diarias, con las pocas horas de sueño que esto conlleva). Además las jornadas laborales son imprevisibles y variables según cada producción, lo que incluye trabajo diurno, nocturno, fines de semana y feriados.
Estas largas jornadas de rodaje suelen combinar momentos de "frenético" trabajo con otros tantos de "ocio relativo" que se distribuyen de manera poco uniforme entre los diversos equipos de trabajo a lo largo de la jornada, (con la excepción del asistente de dirección y los del equipo de cámara que siempre están "al pie de cañón"):

> *…ya te digo no es que sean 16 horas de laburo intenso. Por ahí, hay un momento de laburo a full y después parás, en un día una jornada....cuando parás descansás o de repente das una mano a otro que por ahí está con una tormenta...* (Peter, asistente de Grip, Ref. E4)

Sin embargo, en todo momento los trabajadores deben estar siempre disponibles y preparados para responder cuando el director los necesite. Como precisa Peter, todos y cada uno de los miembros del equipo son indispensables, cada uno lleva a cabo un trabajo específico que no es cubierto por ningún otro y por lo tanto, es necesaria la *cooperación* de todos:

> *…tu trabajo por más chico que parezca dentro de un rodaje…es importante. Porque nunca sabés lo que puede pasar, todo es...es....Son detalles que en un rodaje, todo, todo, todos tienen su, su, pequeño rol que hace que se pueda filmar. Que esté bien...no sé, todo, todo...no sé, es mucha gente trabajando y tiene que hacer bien su parte. Si uno no puede hacer bien su parte se puede, aunque parezca chiquito su función, puede llegar a frenar un rodaje donde hay por ahí 70 personas trabajando.* (Peter, asistente de Grip, Ref. E4)

Al terminar la jornada, en función de lo avanzado efectivamente durante cada día de rodaje, el director de producción y el asistente de dirección, reparten la hoja de llamado diario para el próximo día de filmación.

La fase de post-producción

Una vez finalizado el rodaje, el equipo de producción trabaja para cerrar cuentas y pagos del personal de rodaje y devolviendo el equipo alquilado, resolviendo así los últimos aspectos organizativos de la filmación. Por su parte, el director de producción elabora un calendario de postproducción y se encarga de los últimos preparativos.

En esta fase intervienen, además de los responsables principales del proyecto (agencia, cliente, director y director de producción) unos pocos técnicos de alta calificación (el montador o editor, el sonidista y los técnicos de laboratorio) y se utiliza una tecnología en permanente desarrollo. Esta etapa incluye el *montaje o edición de la imagen, el montaje o edición de sonido y la mezcla*.

Se habla de *montaje* cuando se trabaja con material cinematográfico, en donde el negativo (soporte original) es cortado y empalmado, y los descartes (son las tomas no utilizadas y trozos de negativo sobrantes) son desechados. Se habla de *edición* cuando se trabaja en sistema de video (digital o magnético), en donde la cinta original se mantiene intacta, los planos y tomas a utilizar son copiadas en otra cinta

o en la computadora y a partir de ésta se realiza la edición. Luego de esta etapa (montaje o edición) se podrá ver por primera vez la historia en su conjunto, de manera integral. Cabe decir que la publicidad es frecuentemente producida en material cinematográfico, aunque se distribuye en video.

El trabajo del editor de sonido comienza cuando llega a sus manos el montaje final con dos bandas de sonido directo sin tratar conteniendo los diálogos. Las bandas de sonido son las tiras ópticas o magnéticas en donde se registra el sonido, las hay de diálogos, de música, de efectos especiales y de ambiente. Lo primero que se hace es igualar y limpiar los diálogos, luego se añade los ambientes, a continuación se trabaja la banda con los efectos sonoros, y por último se trabaja con la música.
Una vez montadas las bandas de sonido, es el responsable de la *mezcla* quien acaba de unirlas. El trabajo del mezclador consiste en reducir el número de bandas o canales de sonido ecualizándolos y dándoles los niveles adecuados en dependencia de la escena, de manera que exista una armonía y una unión entre las bandas. La mezcla finalmente es transferida a sonido óptico para ser unida a la imagen en el laboratorio y obtener la "Copia Cero" (el prototipo del comercial filmado en soporte magnético o digital).
Esta etapa termina con la entrega de la copia a la agencia y al cliente, poniendo fin a todo el ciclo de producción de cine publicitario.

2. La división del trabajo: ramas técnicas y especializaciones de la producción cinematográfica

La organización del trabajo en esta actividad posee una estructura muy jerarquizada de *roles técnicos* que implican diferentes responsabilidades rígidamente establecidas. Si bien los nombres y las tareas asignadas a cada puesto de trabajo pueden variar de país en país, las labores a cubrir son generalmente las mismas. Esto se debe a que el desarrollo de esta división del trabajo se originó durante la era de los grandes estudios de Hollywood y luego se difundió a través de procesos de imitación organizacional.

En sus inicios, las producciones de cine publicitario solían emplear equipos técnicos muy reducidos en comparación con la producción de largometrajes. Actualmente, en cambio, si bien la cantidad de personal que trabaja en un audiovisual depende del tipo de producción, de su magnitud y del presupuesto; el cine publicitario emplea equipos técnicos tanto o más numerosos que el largometraje nacional. Esta transformación obedece a la complejización y sofisticación técnica que experimentó esta actividad en el país, en buena parte, debido al incremento de publicidades filmadas para el exterior, que son las que por lo general conllevan los mayores presupuestos.

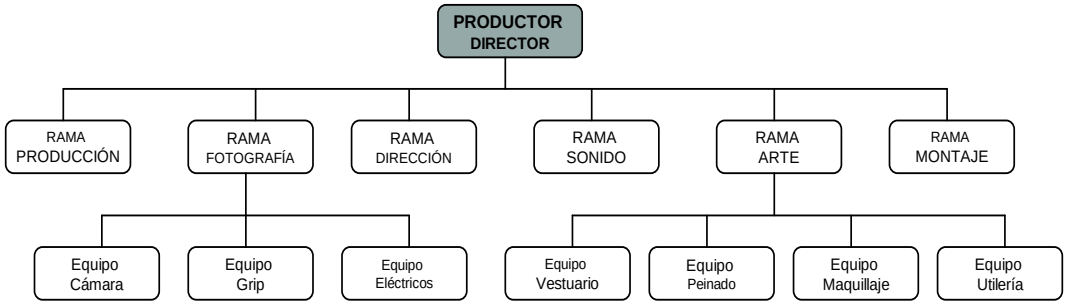
Para dar una idea de este cambio, según lo dispuesto en el Art. 26. del Convenio Colectivo de Trabajo 235/75 (CCT), para la filmación de comerciales se estimaba un equipo mínimo de solamente 6 categorías laborales, a saber: 1) Jefe de Producción; 2) Director de Fotografía/Camarógrafo; 3) Ayudante de Cámara; 4) Sonidista; 5) Montanista; 6) Ayudante de Montaje. En la actualidad, las categorías laborales que intervienen en la filmación de comerciales, en general superan ampliamente las seis establecidas en aquel entonces. Un buen indicador de esta transformación es la nueva discriminación de categoría laborales que aparece en el borrador del nuevo CCT para cine publicitario consultado en el transcurso de nuestro trabajo. En él aparecen discriminadas las siguientes 40 categorías laborales:

- 1) Jefe de Producción, 2) Asistente de producción, 3) Ayudante de Producción, 4) Jefe de Locaciones; 5) Asistente de Locaciones; 6) Asistente de Dirección; 7) 1º Ayudante de Dirección; 8) *Script* o continuista; 9) Director de Fotografía; 10) Camarógrafo; 11) 1º Ayudante de Cámara; 12) 2º Ayudante de Cámara; 13) *Video Assist*; 14) Grip; 15) Ayudante de Grip; 16) Gaffer; 17) Jefe de Electricistas; 18) Electricistas o reflectoristas; 19) Operador de Generador; 20) Director de Arte; 21) Asistente de Arte; 22) Ayudante de Arte; 23) Vestuarista; 24) Asistente de vestuario; 25) Ayudante de Vestuario; 26) Utilero; 27) Asistente Utilero; 28) Maquillador; 29) Ayudante Maquillador; 33) Peinador, 31) Ayudante de Peinado; 32) Sonidista; 33) Ayudante de Sonido o microfonista; 34) Ayudante de Montaje; 35) Operador de *Steadycam*; 36) Ayudante de *Steadycam;* 37) Operador de Grúa; 38) Operador de HD; 39) Realizador de decorados; 40) Aprendices (o meritorios) .

Muchas de estas categorías aparecen mencionadas en el CCT de 1975 en la discriminación de categorías para la producción de largometrajes. Otras, en cambio, corresponden a nuevas categorías que han ido surgiendo en los últimos años como consecuencia de las innovaciones tecnológicas y organizacionales experimentadas en la producción cinematográfica, tales como: el jefe y asistente de locaciones; el *video assist*; el *grip* y ayudante de grip y el operador y ayudante de *steadycam.*

En términos generales, podemos distinguir seis grandes áreas en la estructura organizacional de la producción cinematográfica. Siguiendo la terminología empleada en el sector, las denominaremos *ramas técnicas*. Estas son: 1) Producción; 2) Dirección; 3) Fotografía; 4) Arte; 5) Sonido; 6) Montaje o Edición. A su vez, cada una de estas ramas, está integrada por diversas especializaciones conocidas con el nombre de "equipos técnicos". En lo que sigue, nos concentraremos en la descripción de las tareas desarrolladas en el seno de cada uno de estos equipos de trabajo.

Organigrama de la producción argentina de cine publicitario



Elaboración propia

La rama de Producción

Esta área es la responsable de la producción desde el punto de vista técnico y administrativo. Sus integrantes, más allá de sus responsabilidades, se encargan de conseguir el conjunto de los elementos necesarios para la filmación, la contratación de servicios de toda índole, trámites de todo tipo y la resolución de problemas de orden organizativo y práctico que pueda ocurrir durante la filmación. Está integrada por el Director, el Jefe, asistentes y ayudantes de producción; el productor ejecutivo y el jefe de locaciones.

Dentro de este equipo hay que distinguir al personal jerárquico, representante de la empresa, del resto del grupo. El primer caso estaría dado por el Productor Ejecutivo, que muchas veces es dueño de la productora, y por el Director de Producción, que como vimos en la descripción del proceso de trabajo, es quien acompaña el proyecto desde que la agencia entrega el guión para presupuestar hasta el final de todo el proceso, siendo el responsable de toda estructura de producción.

El segundo grupo, que abarca desde el jefe de producción hasta los ayudantes, se halla en una posición que podríamos definir como "intermedia" entre la empresa y los trabajadores, en palabras de uno de ellos: "…el puesto de Jefe de Producción es

ingrato porque tiene que defender los intereses del patrón frente a los trabajadores, funciona como capanga (Ref. Revista SICA 40 aniversario, 1988:61)[1]
En relación con las tareas que deben desarrollar quienes integran el área de producción, el personal jerárquico, además de estar "al tanto" de todo lo que transcurre a lo largo de todo el proceso de la película, debe estar pendiente de captar clientes para futuros trabajos. En este sentido, buena parte de su labor está destinada a presupuestar nuevos proyectos y establecer relaciones con posibles clientes. Las productoras más grandes, generalmente cuentan con productores que se especializan en una u otra tarea, como Juan cuyo trabajo: "…consiste específicamente en frecuentar clientes del exterior e invitar a rodar en Argentina." *(Juan Gómez, Productor Ejecutivo, Ref. E26)*

El jefe de producción trabaja directamente con el director de producción coordinando la operación logística en el rodaje. Hace un reconocimiento de las locaciones para prever las necesidades, se encarga de preparar el itinerario y los desplazamientos, así como los servicios del rodaje. Es el responsable de firmar los partes de servicio, supervisar los medios técnicos y a los trabajadores. Su responsabilidad principal es "cuidar" el presupuesto que le "bajan" los representantes de la empresa:

Dependiendo del proyecto tendrá uno o varios asistentes y ayudantes en quienes delegará algunas tareas….
Los asistentes y ayudantes de producción ayudan al director y al jefe de producción principalmente en la ejecución de las tareas de organización del rodaje, como son el alquiler o compra de material, la organización de las comidas, el cuidado del orden en el rodaje, el cierre de calles o la repartición de los llamados diarios de rodaje. También gestionan los archivos, preparan itinerarios, supervisan los horarios de trabajo, entregan el material al laboratorio, etc.

Por su parte, el jefe de locaciones, como vimos en el apartado anterior, es quien se encarga de los temas concernientes a los sitios de rodaje, desde la búsqueda de las locaciones, hasta la tramitación de los permisos y la fijación del precio. Este rol es bastante reciente en la producción audiovisual y su existencia está relacionada con la complejidad que empezaron a adquirir las filmaciones en los últimos años. En la actualidad, la necesidad de contratar un jefe de locaciones está bastante instalada en la producción local. Anteriormente, por lo general eran el jefe de producción y el ayudante de dirección quienes se encargaban de esta tarea.

Por último, también dependiendo de la complejidad de la producción, suele contratarse a un secretario o coordinador de producción, para encargarse de las tareas administrativas y la organización de la oficina durante toda la producción, como por ejemplo: de la organización de los viajes en caso de haberlos; de la coordinación de los suministros y servicios acordados por el director de producción; de los diversos pagos y también ayuda en la elaboración del coste final de la producción.

La rama de Dirección

Este equipo está integrado por el director, el asistente y ayudante de dirección y el continuista. Como es sabido, el *Director* es la cabeza artística del proceso de producción audiovisual. Durante la fase de preproducción colabora con el *desglose de guión*. Asimismo es quien toma las decisiones creativas finales, como el estilo fotográfico y sonoro, y las trasmite a todos los jefes de departamento dando

[1] Testimonio de Luis Fernández, trabajador desde los años sesenta en cine publicitario, ramas de producción y dirección.

precisas instrucciones de cómo quiere que se lleve a cabo la película y es él quien toma las decisiones creativas finales.
El protagonismo y reconocimiento que tradicionalmente conllevan el rol de director de cine propiamente dicho, generalmente son bastante menos significativos en la producción de cine publicitario ya que, como vimos, la autoría del mismo es en buena medida compartida con los creativos de las agencias de publicidad. Como mostramos en el apartado anterior, generalmente el director es presionado y limitado en su accionar por las diversas sugerencias y acotaciones que tanto el creativo de la agencia como el cliente establecen durante el proceso de filmación. Sólo en los casos excepcionales de publicidades filmadas con directores de cine muy consagrados podríamos decir que el director trabaja con un considerable margen de autonomía. Generalmente: … "los directores que hacemos publicidad sabemos que estamos siguiendo patrones pre-establecidos. Son muy pocos los momentos en que la creatividad del director entra en juego." (Ref. DP2)

Sin embargo, como sugiere el siguiente testimonio, el grado de intervención varía dependiendo del proyecto en cuestión:

> *Hay agencias que dan más margen para aportar, y hay otras donde el espacio para el diálogo y el intercambio de ideas es más estrecho. He trabajado con creativos que me han tratado con mucho respeto y con los cuales uno se sentía parte de un equipo, y también he tenido que trabajar con otros que no sé para qué llaman a un director.* (Ref. DP5)

O, como afirma María, también puede variar dependiendo del reconocimiento y trayectoria del director en cuestión:

> *Si el director es importante y si han pedido por ese director y está en la hora 20 de laburo, si se meten los va a mandar a cagar....pero si está medio verde, se le van a meter, le van a agarrar la cámara y todo...* (María, asistente de dirección, Ref. E11)

A algunos directores parece no molestarle esta *convivencia subordinada en el reino creativo:*

> *Cuánto más límites me ponen -los de la agencia y el cliente-, mejor desarrollo mi libertad para profundizar y enfocar; y mayor es el desafío de ser más creativo con mi propuesta.* (Ref. DP1)

A otros, en cambio, les resulta muy ingrato no encontrar el reconocimiento esperado:

> *Hace tiempo que sentimos todos que el trabajo de las productoras y directores se ha vuelto una simple variable económica para las agencias y clientes. Somos un equipo, sin ellos no tenemos comerciales para filmar, pero nosotros logramos que sus sueños e imágenes tomen vuelo* (Ref. DP12)

El *asistente de dirección*, por su parte, representa el nexo entre el *director de producción* y el *Director*. Como vimos en el apartado anterior, trabaja con el primero en la preparación de los desgloses y el plan de trabajo, y participa en las decisiones sobre las locaciones y la elección del equipo de trabajo.

Durante el rodaje, el *asistente de dirección* está siempre en el *set* controlando los requerimientos del guión y resolviendo los pormenores "para no desconcentrar al director". Es el responsable de la organización en el *set* y del equipo técnico y también se encarga de la coordinación entre los diferentes departamentos: pide al director de fotografía el tiempo estimado para la iluminación de los planos, organiza la preparación de lo que saldrá en la escena, da la señal de entrada a un

personaje, da instrucciones a los extras y vehículos en escena. También prepara los llamados diarios.
El *ayudante de dirección*, por su parte, hace de enlace entre el *asistente de dirección* y la oficina de producción. Por lo general se encarga de los temas relacionados con el decorado y las locaciones; controla el trabajo de los meritorios; ayuda en la dirección de extras; supervisa los llamados a los actores por instrucciones del asistente de dirección y se encarga que no haya problemas con su transporte, maquillaje, vestuario y peluquería.

Por último, el *script* o responsable de la continuidad trabaja con el asistente de dirección y entre los dos, en la fase de preproducción, calculan el tiempo estimado en pantalla de cada secuencia. Está siempre en el *set* mientras se preparan y filman los planos para evitar problemas de continuidad. Lleva el control del tiempo real en pantalla grabado, anota en el parte de cámara las tomas que se hacen de cada plano, así como las tomas buenas que habrá que positivar. También controla que no se omita ningún detalle del guión.

La rama de Fotografía

Está dirigida por el Director de fotografía y se compone, a su vez, de tres equipos: cámara, luces (eléctricos) y *grip*[1].

El Director de fotografía, "el puesto técnico que más fama ha conseguido" (Chion, 1992:193) es el responsable de la parte visual, en sentido técnico como estilístico, de la película. Traduce el guión a imágenes diseñando la iluminación y define los encuadres de cámara según el criterio del director. Trabaja muy unido con el director desde la preproducción analizando la estructura de cada secuencia, el sentido de la iluminación y el papel que jugará la cámara a nivel narrativo y dramático. Junto con el director de arte, definen *la atmósfera* que deberá marcar la película.
En la preproducción el *director de fotografía* selecciona el material de iluminación, el tipo de material virgen así como los lentes y filtros de la cámara. Durante el rodaje, junto con el director, decide la composición visual de los planos. Da instrucciones al *jefe de eléctricos o Gaffer* [2] que lleva este puesto respecto a la iluminación, al *camarógrafo* sobre la composición del encuadre, al *asistente de cámara* y al *Key Grip* sobre los movimientos de cámara. Asimismo, supervisa el revelado y positivado de la película durante el rodaje, y en ocasiones, interviene en la postproducción ajustando el color y la iluminación de cada plano para que haya continuidad visual.
Dentro del *equipo de cámara*, trabajan:

a) El *Operador de cámara* (camarógrafo) quien maneja la cámara bajo la supervisión del director de fotografía, organizando estéticamente el encuadre según la decoración. Prepara los *travellings*[3] y movimientos de cámara con el *Grip*.
b) El *primer asistente de cámara o foquista*, quien se encarga de medir y mantener el foco durante la toma de las imágenes, así como el mantenimiento exhaustivo de la cámara y sus accesorios.
c) El *2º asistente de cámara*, que se ocupa de cambiar los rollos en el chasis de la cámara y de redactar informes sobre las condiciones técnicas del rodaje,

[1] En el medio local se generalizó esta palabra en inglés para denominar este puesto y a los integrantes de este grupo, en otros países como en España, Francia, se denomina Equipo de máquinas y a sus integrantes *maquinistas*.
[2] En el medio local se generalizó el uso del segundo término.
[3] Este término se emplea para indicar que la cámara se desplaza hacia delante, hacia atrás o hacia los lados. El desplazamiento se realiza frecuentemente sobre un pequeño vagón que rueda sobre unas vías, a fin de asegurar la máxima suavidad de movimiento, especialmente en suelos irregulares.

también se encarga del mantenimiento de la cámara y anuncia en voz alta el número del plano y de la toma y golpea la claqueta, que luego servirá para la sincronización de imagen y sonido.

d) El *video assist*, quien se encarga de instalar y operar los equipos de video y de la clasificación de las cintas. Conecta la grabadora de video a la cámara de cine para grabar mientras se filma de manera que se puedan visionar las tomas filmadas casi instantáneamente en un visor electrónico con la finalidad de descubrir errores, puesto que este sistema es mucho más manipulable que el material en fílmico; y permite ir editando escenas de la película. Básicamente, controla lo que se graba y lo que se ve.

e) El *operador especialista*, este es un operador de cámara que maneja con sistemas especiales las tomas de imágenes, como podría ser la *Steadycam*[1], las tomas aéreas o las tomas subacuáticas.

El *equipo de luces* tiene la responsabilidad de la iluminación, el diseño de la instalación, la colocación de los focos y la resolución de los problemas técnicos correspondientes. El *jefe de eléctricos*, conocido aquí como *gaffer,* junto a un equipo de *eléctricos* bajo su responsabilidad, sigue las instrucciones del director de fotografía para el montaje de la iluminación, así como la organización y el mantenimiento de los proyectores de luz y de sus accesorios. Los *eléctricos* son los operadores del material eléctrico. Se encargan tanto de estirar numerosos cables desde el generador hasta las posiciones donde estarán las luces, como de la colocación de los focos y reflectores en el *set* y de mantener iluminado el espacio de trabajo donde se encuentra el equipo.

Los integrantes del *equipo de máquinas* (Grips) trabajan en grupo bajo la responsabilidad del *Key Grip*. Según la complejidad del trabajo a realizar, este grupo puede estar integrado por una o hasta por diez personas. Se encargan de instalar, colocar y manipular, de acuerdo con los deseos del director y del director de fotografía, la cámara y sus accesorios.

Los técnicos de la rama de fotografía, en especial aquellos que se desempeñan dentro de los equipos de *grip y electricidad,* llevan a cabo uno de los trabajos más duros del sector en términos del esfuerzo físico y de los grandes riesgos laborales que conlleva su actividad. Esto se debe a que, como acabamos de describir, sus principales funciones consisten en la manipulación, carga y descarga de equipamientos pesados, voluminosos y con elevado voltaje. Esto no quita que además se trate de un trabajo muy calificado, que requiere de una elevada *performance* y precisión ya que implica operar equipos muy complejos y sofisticados. Como afirma uno de los técnicos de esta rama: "El trabajo se sustenta con la espalda y con el conocimiento" *(Fede, gaffer, ref.E29)*

El rodaje es la fase del proceso de trabajo en donde intervienen todos los trabajadores de esta rama. Sin embargo, como mencionábamos en la descripción del proceso de producción, los jefes o "cabeza de equipo" como suelen denominarse, comienzan su trabajo unos días antes del rodaje, en donde se van poniendo de acuerdo con el director y el director de fotografía sobre cuáles equipos, materiales y ayudantes serán los requeridos. Estos aspectos se relacionan con *otra* división del trabajo existente en la organización del trabajo que analizaremos con mayor profundidad en el apartado que sigue. Aquí solo adelantaremos que más allá de la división técnica de tareas existe asimismo una división que podríamos denominar *gerencial* del trabajo en donde los jefes o

[1] Es un dispositivo que permite llevar la cámara de cine atada al cuerpo de un operador de cámara mediante un arnés. Compensa los movimientos del operador (que es el que se mueve), mostrando unas imágenes que parecen el resultado del punto de vista subjetivo del personaje.

"cabeza de equipo" se hacen cargo de la contratación y comportamiento de sus ayudantes y asistentes, así como también, aunque de manera más indirecta, de los equipos que alquila la productora.

La rama de Arte

Esta área es, como sugiere su nombre, una de las más creativas de la producción audiovisual. Es la responsable de todo lo que se ve en la pantalla. Esta conformada por las *sub-ramas* o equipos de: arte, utilería, peinado, maquillaje, vestuario y efectos especiales.

El *director de arte* es la persona encargada de diseñar lo que se ve físicamente en una publicidad. Concibe toda la estética del comercial como un conjunto aunque el trabajo de cada sub-rama, como veremos, sea bastante independiente. Su trabajo se inicia al principio de la preproducción desarrollando bocetos y propuestas que abarcan desde la escenografía hasta la personalidad de los personajes, es decir, su forma de vestir o los muebles que tendría en su casa. Trabaja en común acuerdo con el *director de fotografía* desde el planteamiento inicial para definir las gamas de colores que darán a la historia una atmósfera determinada, ya que depende de la iluminación que los decorados se vean de una u otra forma en la pantalla. El *director de arte* marca un estilo a los departamentos de vestuario, maquillaje, efectos especiales y peinado… Dependiendo de la complejidad del comercial a filmar, puede tener uno o más asistentes.

Después del Director, los directores de las grandes áreas (fotografía, arte, sonido y montaje) son de los roles "más creativos" de la producción audiovisual. No obstante, en la publicidad, el trabajo del *director de arte* suele verse restringido por la agencia y el cliente:

> *En la publicidad dependes mucho de los pedidos de la agencia y el cliente y se reduce muchísimo tu propuesta creativa. Ya esta muy estereotipada y comienzan a parecerse todas las publicidades. Hay muy pocos directores de arte o vestuario que se juegan en la propuesta creativa, paleta de color, texturas, etc. y a la vez, hay muy pocos creativos publicitarios que permiten esos vuelos.* (Iris, vestuarista y asistente de arte, Ref. E21)

A diferencia de la rama de fotografía, que en la producción de publicidad (sobretodo para el exterior) despliega un elevado grado de sofisticación y complejidad, la rama de arte tiene un despliegue profesional que suele ser de los más acotados.

El equipo de *vestuario* selecciona el vestuario que usarán los personajes según las indicaciones del director de arte. Hace bocetos, decide los materiales y los colores. También se encarga de buscar complementos como bolsos, relojes, anillos o gafas. Cuenta con uno o más ayudantes para clasificar los diferentes vestuarios según los personajes y controlar su continuidad y su limpieza, así como para vestir a los extras o a algunos actores en escenas con muchos personajes. Deben estar siempre cerca del rodaje porque en ocasiones es necesario hacer retoques.
Nos permitimos citar en extenso parte de una entrevista realizada a una vestuarista donde nos cuenta cómo se vive en detalle el proceso de trabajo desde su especialización:

> *Primero me llaman y me dicen "¿estás disponible para tal día? Tengo esto: un comercial, tanta plata, tantos personajes". Me piden que lo presupueste o me dan un presupuesto directamente. Entonces si yo lo tengo que presupuestar leo el guión, leo qué personajes hay…Yo agarro*

un guión y dice "viene la mamá caminando con el hijo por el parque". Entonces digo "bueno, una mamá, un hijo. Un cambio." Después corte. "La mamá y el hijo en una fiesta". Entonces es otro cambio porque están en una fiesta. Entonces voy anotando todo eso.
Por la jerarquía, yo supuestamente tengo que ir hablar con el director de arte y decirle "bueno, ¿pensaste una paleta de colores? ¿pensaste un estilo?". También es necesario hacer eso... porque si ellos hacen un decorado de... no sé, de la década del '50 y a mi se me ocurre hacer unos modernosos del 2007 no pega ¿entendés? Tiene que haber una como reunión previa….
Yo empiezo a buscar en Internet o en revistas de moda imágenes de lo que yo quiero... Tengo en mi casa colecciones de revistas gigantes porque tengo que buscar todo el tiempo….Después tengo que ir a escanear, mandarlas a escanear que sé yo. Se la mando a alguien de dirección que hace como un filtro de todas esas imágenes que yo mandé y ellos después te ordenan... Lo hacen en un Power Point divino para la presentación a la agencia.
En esta reunión uno tiene que hablar, porque en publicidad más que nada, son como muy caretas y muy snob. Y tenés que hablar en otro idioma para que te entiendan. En el idioma careta… Yo tengo que vender mi trabajo. En base a la idea que ellos tienen, vender la idea que a mi se me ocurrió ¿entendés? dentro de su... Todo el equipo de la productora tiene que vender su idea…
En la reunión se define, por ejemplo, si yo hice una presentación de vestuario, el cliente dice "esto me gusta, esto no me gusta. Me gustaría esto." Tiene que ser inteligente de mi parte buscar cosas que yo sé que las puedo conseguir ¿entendés? Muchas veces busco cosas que sé que las tengo en mi propio placard. Últimamente hago eso. Y si no, trato de que sean cosas reales. Y si me piden algo irreal, lo tengo que mandar a hacer. Es así. Y ahí se define en la reunión si va esto, si va aquello.
En general, lo que tiene de malo es que la reunión es re pegadita a la fecha de rodaje. Entonces lo que pasa muy seguido es que... Con Pachi (su asistente) lo que hacemos es... se definen los modelos por ejemplo, en la reunión. Entonces vos por ahí tenés todo preparado pero no tenés los talles. Entonces yo le mando por mensajito de texto "en la reunión se eligió tal, en tal talle. Andá corriendo". Y Pachi sale corriendo a conseguir la ropa… O sea, nunca te podés quedar. Siempre tenés que buscar una salida para alguien. Tenés que ser vivo. (…) Después hacemos una prueba de vestuario que es como otra aprobación más.
El día del rodaje vos mostrando "bueno, ¿qué te parece esto o aquello? ¿Te gusta este cambio?" Bueno, yo voy con mis cambios en mente, con perchas, todo preparado y planchado. En el último comercial planché 200 remeras…. Todo preparado en un motor home que es un camión grande para maquillaje y vestuario… como un colectivo grande...En general es un quilombo el motor home, porque suben los modelos, dejan sus cosas tiradas. Y si estamos en una locación en cualquier lado, el baño del motor home es el baño de las 70 personas que hay en todo el...
-¿Y hay mucha diferencia en tu laburo entre una publicidad y otra? ¿O es más o menos lo mismo?
No, varía un montón. Puede ser que no haga nada porque visto a uno y lo dejo ahí tirado y ni lo tengo que mirar o puede ser que tenga cambio, cambio, cambio, 200 extras y cambio, cambio, cambio..." (Leticia, vestuarista, ref. E9)

El *utilero o atrezzista* y sus ayudantes se encargan del manejo de la utilería, es decir, de todos aquellos objetos necesarios para la acción y para completar el decorado, y también del producto a publicitar, aunque en algunos casos intervienen especialistas. La tarea del utilero ha ido variando con el paso del tiempo. Según Nino, un utilero con muchos años de trayectoria, el desarrollo de la especialización dentro de la rama de arte y las nuevas tecnologías de edición de

imagen han empobrecido profundamente los quehaceres de quienes desempeñan este oficio *(Nino, utilero, Ref. E31).*

> *…ahora hay mucho 3D, lo hacen en computadora… cada vez tengo menos laburo… Se usa mucho el 3D, en computadora, y muchas cosas se logran con computadora… entonces a mi me confunden porque yo antes hacía de todo con las manos... se perdió mucho eso…yo soy un artesano…* (Nino, utilero, Ref. E31)

Por su parte, *los equipos de maquillaje y peinado* intervienen básicamente en la etapa de rodaje. Los *maquilladores* son los responsables del maquillaje de los personajes, así como de la elaboración de su caracterización. Están siempre en el *set* pendientes de hacer retoques, "matando" brillos y compensando el maquillaje. Los *peluqueros* elaboran los peinados de los personajes y en ocasiones también lavan, cortan o tiñen el cabello de estos. Durante el rodaje están pendiente que no se deshagan los peinados y hacen retoques entre tomas.

El *equipo de efectos especiales* es el encargado de los diferentes efectos como la creación de lluvia, incendios o explosiones. Diseña, construye y prueba todos los efectos especiales y es el responsable de la seguridad necesaria para llevarlos a cabo y evitar daños.

La rama de Sonido

El *sonidista* decide el sistema de grabación y se ocupa de la buena calidad del registro sonoro. Se encarga de la toma del sonido directo, de resolver problemas técnicos referentes a la calidad del sonido, insonorización de ambientes, etc... Durante el rodaje marca la posición de los micrófonos y se coloca en la mesa de control de sonido a escuchar con unos auriculares para ir ajustando los volúmenes y tonos de grabación. Siempre está pendiente de ruidos ajenos al rodaje que puedan distorsionar la grabación.

El *microfonista o asistente de sonido*, bajo las indicaciones del sonidista, se encarga de sujetar la pértiga con el micrófono y colocarla en la posición adecuada para la mejor captación del sonido, guardando siempre las mismas distancias y moviéndola en dependencia de los diálogos o de los sonidos a grabar. En general, suele contratarse a un equipo de sonido para la fase de rodaje y luego se terceriza la post-producción (tanto de imagen como de imagen y sonido) a una empresa. Lo ideal, como señala un sonidista de amplia trayectoria, sería que se contrate a un mismo equipo de sonido para todo el proceso (diseño, grabación en rodaje y montaje o edición del sonido).

De todos modos, cabe decir que en la filmación de comerciales no es muy frecuente la utilización de diálogos o de sonido directo, por lo que el trabajo de este equipo suele aparecer en la fase de post-producción.

La rama de Montaje (o Edición)

Como hemos señalado más arriba, generalmente se denomina montador o montajista si se trabaja en formato cine, y editor si se trabaja en video. El trabajo de este equipo consiste en organizar la estructura interna de los elementos visuales y sonoros que harán de una serie de planos independientes la unidad y sentido de la historia. Bajo las pautas del director, (que a su vez seguirá las pautas de la agencia y el cliente) y con el guión como base, selecciona las tomas que se empalmarán, alargando o acortando su duración e intercalando planos que den el ritmo deseado a cada secuencia.

Como se advierte en la descripción precedente del proceso de producción, este equipo interviene sólo en la fase de post-producción y generalmente es contratado a (o constituido en) terceras empresas que se dedican a brindar este servicio (de post-producción). El mismo está integrado por técnicos de elevada calificación quienes utilizan una tecnología en permanente desarrollo.

Por último cabe agregar algunas líneas en relación con los denominados "meritorios" o aprendices. Estos, por lo general, son jóvenes estudiantes que quieren aprender los diferentes oficios del cine. Pueden tener o no una remuneración por su trabajo, pero generalmente lo hacen como parte del aprendizaje. Su función es apoyar en diferentes trabajos a los diversos grupos. Durante nuestro trabajo de campo solo hemos constatado la presencia de un meritorio (Carla, ref. E15) en el área producción. Según lo que hemos conversado con algunos trabajadores y empresarios del sector, esta constituye una práctica bastante frecuente que sirve como estrategia para ingresar al mercado de trabajo cinematográfico fundamentalmente en las ramas de producción y dirección.

3. Coordinación-control del proceso de trabajo

Como señalamos en el apartado dedicado a desarrollar el contexto conceptual de nuestro estudio, los análisis más destacados sobre el problema de la coordinación y control en el proceso de trabajo parten de los fundamentos teóricos establecidos por Marx relativos a los imperativos de control que conlleva todo proceso de trabajo capitalista. Este control se deriva de la incertidumbre ubicada en el corazón de la naturaleza del trabajo en tal sistema de producción: la que se desprende de la distinción entre trabajo y fuerza de trabajo. Como subraya claramente Roldán:

> La temática de la coordinación y control de las divisiones del trabajo en la esfera productiva concierne a la dinámica de transformación de la fuerza de trabajo adquirida, dotada de un acervo de aptitudes reconocidas y tácitas, en actividad de trabajo concreta (productora de otro valor de uso) y creadora de nuevo valor (trabajo abstracto). O, en otras palabras, concierne a los mecanismos que aseguran las modalidades del aporte del trabajo al producto elaborado, *implicando el ejercicio de mecanismos que aseguren la coordinación de las divisiones de trabajo y la regulación/control de su performance.* (Énfasis en el original, Roldán, 2000:77)

Como en toda organización laboral llevada adelante en el contexto de una empresa capitalista, aquí también la coordinación que es siempre necesaria, toma la forma de *coordinación impuesta.* La naturaleza ambivalente de toda relación laboral capitalista (cooperativa y conflictiva) conforma así el contexto más general en el que se desarrollan las estrategias de los actores en el proceso de trabajo: los productores intentarán encauzar la capacidad de trabajo de los trabajadores de los diversos equipos procurando asegurar la transformación de la fuerza de trabajo adquirida en el trabajo concreto necesario para asegurar la valorización. En las páginas que siguen intentaremos determinar cuáles son los mecanismos concretos por medio de los cuales las empresas productoras consiguen y mantienen el frágil equilibrio control/coordinación para asegurar y reproducir una fuerza de trabajo productiva.

Siguiendo la clasificación que utiliza Roldán, -a partir de la articulación de la contribución pionera de Edwards (1979)[1] y la de Jugens *et al. (1993)*[1]- y con los

[1] Nos refierimos al clásico trabajo de Edwards (1979) *Contested Terrain. The Transformation ok Work in the Twentieh Century*. London: Heinemann

mismos propósitos heurísticos perseguidos en su estudio, nos referiremos en primer lugar, a los mecanismos de control "internos" y "externos" a la organización del trabajo verificados en el proceso de trabajo investigado. Los *mecanismos de control internos* son los que están insertos en la propia dinámica del proceso productivo, sea a través de las tecnologías físicas y/o a través de las diversas modalidades de organización, mientras que los *externos*, son aquellos ejercidos desde afuera, en diversas formas y niveles de supervisión que señalan el grado de especialización funcional de la empresa (Roldán, 2000:79).

Fragmentación e intensificación del proceso productivo

En el proceso de trabajo analizado los mecanismos de coordinación-control internos refieren a una serie de estrategias y técnicas de organización propias de la actividad audiovisual. En su mayoría, estas fueron introducidas en la cinematografía norteamericana de principios de siglo con criterios de racionalización productiva. En aquel contexto tuvo lugar la fragmentación del proceso productivo cinematográfico en las tres etapas que recién comentamos, con una etapa preparatoria más larga en donde se llevan a cabo una serie de técnicas destinadas a planificar con bastante detalle la fase de rodaje - que es la más compleja y costosa- de la manera más eficiente posible. Este *plan de rodaje* es un dispositivo que representa un referente para todas las personas implicadas en la filmación, organizando la convergencia y compatibilidad de acción en determinados momentos e *imponiendo* la cooperación entre los diversos equipos de trabajadores. En este sentido, cabe destacar que en este tipo de organización laboral los esfuerzos de la dirección están más dirigidos a regular los cronogramas, horarios y ritmos de trabajos, que a detallar y supervisar exhaustivamente las tareas a desarrollar por cada equipo.

Como señala Zarifian (1995) el criterio de eficiencia en estas organizaciones basadas en proyectos reside en el acortamiento del plazo global de producción. En este sentido, no podría darse en este tipo de proceso productivo el caso de una sola *performance* central, tal como ocurre con el modelo de organización *taylor-fordista* basado en la elevación del flujo de producción. Más bien, lo que tiene lugar dentro de esta modalidad de organización es un conjunto de *performances* y donde la noción de plazo juega más un rol integrador que resolutivo. El complejo de objetivos (calidad-costo-plazo) se organiza bajo la presión del plazo que, en cualquier circunstancia, obliga a la solución de la mayor parte de los conflictos. La reducción de este plazo implica considerar como problema organizacional único la conducción del conjunto del ciclo. En nuestro caso, este ciclo comienza en el momento en que la agencia aprueba la primera devolución realizada por la productora y termina con la entrega del prototipo en soporte material a la agencia (la copia). Nosotros hemos podido constatar claramente estas cuestiones durante el trabajo de campo en los diversos rodajes, en donde tanto el incremento del ritmo de trabajo como el mantenimiento de elevados estándares de calidad se transformaban en imperativos constantes.

La sobrevivencia de una estructura jerárquico-piramidal

En lo que respecta a los *mecanismos de control externos*, la producción de cine publicitario presenta, como ya hemos mencionado, una estructura jerárquica piramidal y una especialización funcional bastante estricta. Esta estructura, heredada de la era de los grandes estudios, se correspondería con el control "burocrático" del que nos habla Edwards (1979). De acuerdo con su perspectiva este tipo de control constituye la transformación más importante realizada por las

[1] Jurgens U, T. Malasch y K. Doce (1993): *Breaking from Taylorism, Changing Forms of Work in the Automobile Industry*. Cambridge University Press.

corporaciones modernas en el proceso de trabajo, representando por un lado, un rasgo necesario de coordinación y por el otro, un medio de resolver los problemas de disciplina e integración en el proceso de trabajo.

Esta forma de control ha sido asociada con el desarrollo de los *mercados internos de trabajo* y de los convenios colectivos que establecen la demarcación y el escalafonamiento de las tareas, los mecanismos de movilidad dentro de la empresa , la seguridad en el empleo, así como ciertas recompensas por los comportamiento positivos de los trabajadores. En este sentido, algunos autores han sugerido que la visión de Edwards sobre la burocratización es incompleta, en tanto que su desarrollo muchas veces se ha construido a partir de los intereses de los trabajadores (Thompson, 1983). Según la investigación desarrollada por los norteamericanos, este parece haber sido el caso de la industria cinematográfica.
Los académicos norteamericanos Christopherson y Storper (1989), como ya lo hemos mencionado, interpretaron la instalación de esta estructura organizacional en la producción cinematográfica en la época de los grandes estudios de Hollywood como una extensión del modelo de organización fordista que comenzaba a predominar en las industrias de masa. La misma suponía, como en todo proceso de industrialización, una fuerte reducción de la autonomía en el ejercicio del trabajo y un aumento significativo de la fragmentación y parcelación de las tareas. Sin embargo, al mismo tiempo, estos autores enfatizaban la importancia que los trabajadores y sus sindicatos habían tenido en esta división del trabajo, definiendo los límites de las diversas *especializaciones técnicas* de acuerdo al manejo de un tipo particular de equipamiento y materiales de trabajo. (Christopherson y Storper, 1989; Storper, 1994).

La relevancia de la cultura de trabajo de oficio

Sin embargo, no todos tienen la misma interpretación sobre el proceso de división del trabajo experimentado en esta actividad. Blair, por ejemplo, en sus diversas publicaciones enfatiza la fuerte autonomía en la ejecución que mantienen los diversos grupos de trabajadores dentro del proceso de trabajo cinematográfico, e incluso remite a la idea de cierta sobrevivencia del trabajo de oficio (Blair, 2001). Idea que por otro lado está fuertemente arraigada en la actividad: "*Actualmente, nadie cuestiona que el cine sea un conjunto de oficios, de misterios que hay que aclarar (…) Si quisiéramos resumir la historia de los oficios del cine, nos contentaríamos con decir que siempre han sido muy variados, muy numerosos, que continuamente se han ido especializando y perfeccionando en sus técnicas y cada vez están más organizados y sindicalizados... (Chion, 1992:13)*

Desde nuestra perspectiva, se torna realmente difícil determinar en la práctica la división del trabajo y los mecanismos de control asociados a la misma en esta actividad. La estructura fuertemente especializada y jerarquizada establecida "desde fuera" convive con un elevado margen de autonomía en la ejecución del trabajo de los diversos equipos. Los responsables de la producción establecen las condiciones generales de trabajo (la mayoría establecidas en el plan de rodaje) y los diversos jefes o cabeza de equipo, tal como se desprende de sus propios relatos, mantienen un considerado grado de autonomía en sus formas de trabajar, siendo asimismo responsables del comportamiento de su equipo de trabajo:

> *Tu responsabilidad va en tu sector. Vos tenés que resolverlo… sos totalmente responsable de tus decisiones… Para llegar a un objetivo tenés que tomar vos las decisiones, después por ahí hacemos todos todo, ¿me entendés?* (Joaquín, Key grip, Ref. E1)
> O bien:
> *Con Pachi que es mi asistente ponele, nosotras hacemos todo el trabajo y lo dividimos por dos y dividimos el trabajo por dos….Para los*

> *demás sí hay jerarquía….Pero en realidad cada grupo, cada jefe tiene su forma de trabajar, hay algunos que bajan más línea que otros…* (Leticia, vestuarista, Ref. E9)

En este sentido podemos pensar que en esta actividad el proceso de creciente racionalización no desdibujó la realización del trabajo de oficio ni la ejecución a través de equipos. A nuestro entender, la división del trabajo existente dentro del proceso de trabajo cinematográfico es una muestra evidente de que toda división del trabajo es el efecto combinado de diferentes factores (Villa, 1990, Peck, 1996). Esta es el resultado complejo no sólo de la combinación de la iniciativa empresarial y del poder relativo que han tenido los trabajadores a través de sus sindicatos para el establecer los límites y jerarquías de sus ocupaciones como lo han descrito los norteamericanos, sino que también estaría basada en el trabajo de oficio preexistente, entendiendo por este a un conjunto de normas referidas al ejercicio de una actividad profesional, que corresponden a valores individuales y colectivos que crean pertenencias a grupos internos y trans-empresariales y son la base de reconocimientos, identidades y diferenciaciones sociales (D'Iribarne, 1989).

Durante nuestro trabajo de campo hemos podido constatar que entre estas normas, aquellas vinculadas con el "involucrarse", "realizar un buen trabajo" "cuidar la reputación", ocupan un lugar importante para los trabajadores de cine: *"Para todos es importante hacer bien el trabajo... porque te da... no sé... hacerlo bien, que te salga bien... todo... te da... un orgullo... una satisfacción." (Joaquín, ref. E1)* En este sentido, podría pensarse que la relativa autonomía o falta de control empresarial en el proceso de trabajo descansa en parte en el predominio de esta cultural laboral.

El rol disciplinador del mercado de trabajo

Ahora bien, sin negar la importancia que presenta la referida cultura laboral, consideramos que la debilidad relativa que poseen los mecanismos de control en el nivel del proceso de trabajo se ve en buena medida compensada por otro recurso aún más efectivo que poseen las empresas productoras a su favor, esto es: el funcionamiento del mercado de trabajo bajo la órbita del empleo *por proyectos*. Como ya ha sido enfatizado en otros estudios, una inserción laboral temporaria constituye un factor externo de control que ejerce fuertes influencias sobre el proceso de trabajo:

> …las condiciones de empleo precarias derivadas de la temporalidad se identifican con un tipo de inestabilidad laboral determinada, la "inestabilidad no controlada por el trabajador", no elegida o deseada por él. Esta falta de control de la duración de la relación laboral sitúa al trabajador en una situación de indefensión, de especial vulnerabilidad. La adaptación a ella favorece un aumento del poder disciplinario de los empresarios, y va en detrimento de la capacidad de los trabajadores para la defensa de las condiciones de trabajo. Por ello la precariedad se desplaza de las condiciones de empleo para acabar afectando a las condiciones de trabajo. (Beltrán Pérez, 1999:94-95).

En otros términos, consideramos que en un contexto de contrataciones temporales, intermitentes y precarias, las presiones para realizar bien el trabajo, cooperar y cuidar la reputación son muy elevadas dado que de ello dependerán las futuras contrataciones. Cuando preguntamos a los trabajadores por qué para ellos era importante realizar un buen trabajo, además de cuestiones normativas relacionadas con la referida cultura laboral, en sus argumentos surge con mucha claridad la presencia de este mecanismo:

> *Para todos es importante hacer bien el trabajo... porque te da... no sé... hacerlo bien, que te salga bien... todo... te da... un orgullo... una satisfacción... y también por el tema de cuidar que te sigan llamando... si hacés bien el trabajo es probable que para el próximo trabajo te vuelvan a llamar... si lo hacés mal no... Es probable que no te llamen* (Joaquín, key grio, Ref.E1)

Observamos de esta manera que en el proceso de trabajo de la producción de cine publicitario intervienen diversos mecanismos de coordinación-control, algunas de los cuales se encuentran ubicados más allá de las fronteras de las empresas, tales como la importante presencia de una cultura laboral basada en el trabajo de oficio y el funcionamiento del mercado de trabajo bajo la órbita del empleo temporario que, de acuerdo con la concepción de Burawoy (1985-1989), cobra fuerza como *látigo disciplinario* en el proceso de trabajo.

4. Recapitulación

En este capítulo hemos pretendido realizar una descripción que logre reflejar la naturaleza empírica del proceso de trabajo en la producción de cine publicitario, procurando dar cuenta de los procesos de regulación que tienen lugar en este ámbito.

Como vimos, este proceso de trabajo se lleva a cabo en el marco de empresas que están ubicadas en uno de los últimos eslabones de una cadena de subcontratación productiva bajo la modalidad de los *proyectos*. Una vez que se contratan los servicios de filmación a una empresa productora, esta monta una organización en función de la realización de cada proyecto particular, alquilando los lugares y los recursos para filmar y contratando a los trabajadores temporalmente. En el marco de estas empresas, el director y el productor son las personas encargadas de llevar adelante el proyecto, aunque su accionar está sujeto a la supervisión de las agencias de publicidad y de los clientes a lo largo de las tres fases de su desarrollo: preproducción (etapa de planificación) , filmación (etapa de ejecución) y post-producción.

En relación con los principales procesos de regulación que se desarrolla en este ámbito, hemos dado cuenta de que los mismos están integrados por una variedad de fuerzas sociales y relaciones de poder. En primer lugar, mostramos la relevancia que tienen aquellos procesos vinculados con las tipologías de control más tradicionales propuestas por la literatura marxista, poniendo en evidencia la gran división social y técnica del trabajo que presenta este mundo laboral, heredada de la época de los grandes estudios. Luego, las particularidades del caso, nos obligaron a ampliar la mirada y a considerar otros factores, como la cultura laboral basada en el oficio y el importante papel disciplinador que juega la dinámica del mercado de trabajo basado en contrataciones *por proyectos.*

IV. LA REGULACIÓN SOCIAL DEL MERCADO DE TRABAJO EN LA PRODUCCIÓN DE CINE PUBLICITARIO

Presentación

En este capítulo desarrollamos el tercer y último eje problemático de nuestro estudio. El mismo está dedicado a analizar los procesos de regulación social que demandan los diversos ámbitos del mercado de trabajo de los técnicos cinematográficos argentinos en la producción de cine publicitario.

Prestaremos especial atención a los procesos de acceso y reclutamiento, los procesos de aprendizaje y la asignación en los puestos de trabajo, la determinación de la jornada y las remuneraciones y la movilidad de este particular grupo de trabajadores *por proyecto*; procurando dar cuenta de la complejidad y heterogeneidad de fuerzas que intervienen en su regulación.

Para facilitar la exposición, trataremos separadamente los diversos temas o ámbitos de esa regulación. Analizaremos en primer lugar a aquellos ámbitos en donde, en esta hibridación de formas, se destaca la importancia que aún conserva una regulación de tipo *formal/institucional* –basada en la negociación colectiva (CCT) y en el accionar del sindicato- y luego nos concentramos en aquellas otros en donde adquiere mayor relevancia una regulación de tipo más bien informal -apoyada en el uso de mecanismos socialmente *embedded* en el sector- que podemos vincular con la forma de organización que allí predomina desde hace décadas.

1. Ámbitos objeto de una regulación de tipo formal/institucional basada en la negociación colectiva

Como adelantábamos en capítulos anteriores, los técnicos cinematográficos en Argentina poseen un considerable poder de negociación sobre algunos de los ámbitos de su trabajo debido a la permanencia en el tiempo de sus instituciones reguladoras, en particular el SICA y el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) nº235/75.

Sin embargo, debemos precisar en primer lugar, que las empresas de la producción de cine publicitario tradicionalmente han establecido las condiciones laborales bastante más al margen de los acuerdos institucionales que en la producción de largometrajes. Esta diferencia se debe, en parte, a que la organización gremial de estos trabajadores se desarrolló muy tempranamente en el país en torno al importante desarrollo de la producción de largometrajes. Por otra parte, el Estado, a través del INCAA, tiene una incidencia mayor en la regulación laboral de este último sub-sector. [1]

Como mencionamos en el capítulo dedicado a caracterizar la actividad, la producción de cine publicitario emergió en la década de los sesenta en consonancia

[1] Por ejemplo, el INCAA controla que los técnicos y los actores cuyas remuneraciones figuran entre los costos presentados para la obtención de subsidios o créditos para la producción de largometrajes nacionales estén sindicalizados -recordemos que desde la década de los cincuenta la protección y fomento Estatal pasó a ser vital para la producción cinematográfica nacional-

con la irrupción en años anteriores de la televisión y cuando la modalidad de organización de la producción cinematográfica de integración vertical en los grandes estudios comenzaba a fragmentarse. Durante varios años este representó un sub-sector bastante marginal de la cinematografía argentina que empleaba a pocos técnicos, por lo que las negociaciones y controles del SICA estaban más bien concentrados en regular el trabajo en la producción de largometrajes.

Más adelante, el SICA a través de la celebración del primer y único Convenio Colectivo de Trabajo en 1975 buscó contemplar las condiciones laborales de todos los trabajadores de la industria, entre ellos los de publicidad. Dicho Convenio, entre los aspectos más destacables relacionados con las condiciones del empleo en el sector, establece: a) las modalidades de la contratación; b) lo concerniente a la duración de la jornada y c) las remuneraciones.

¿Qué queda, en la práctica, de lo estipulado en dicho Convenio? Han pasado más de treinta años y la realidad laboral actual dista bastante de lo allí acordado. En la actualidad, la regulación laboral de esos ámbitos integra elementos del mencionado CCT y otros que operan al margen del mismo y del accionar sindical. A continuación nos detendremos a describir de qué manera se regulan en la práctica estos aspectos del trabajo para el caso de los técnicos de la producción de cine publicitario.

Condiciones contractuales

En relación con el *tipo de contrato*, el CCT (235/75) establece dos modalidades de contratación: *por tiempo indeterminado* y *por tiempo determinado* (denominado "bolo" en la jerga del sector). Como vimos, ya por ese entonces los técnicos de la producción de cine publicitario se desempeñaban "por tiempo determinado" (o en forma "transitoria") y, según lo que hemos conversado con algunos de ellos y con representantes del SICA, estos eran contratados mediante los modelos de contratación establecidos en el Convenio.

Sin embargo, la década los noventa también implicó para este sector el advenimiento de algunas de las prácticas de desregulación laboral más difundidas. El desconocimiento de la relación de dependencia establecida por el Convenio vigente, la generalización de la modalidad del contrato de "prestación" de servicios y el pago de las remuneraciones "en negro", fueron algunas de estas medidas. Como destaca el representante sindical, estas prácticas comenzaron a tener a principios de los noventa para los puestos mejor remunerados y luego se extendieron para todas las categorías de trabajadores. El SICA habría sido en buena medida cómplice de estas medidas, ya que las empresas productoras pagaban con factura o en negro a los trabajadores, pero seguían haciendo los aportes a la obra social:

> *…las empresas productoras publicitarias empezaron a decir, "bueno, para los cargos más caros, "¿por qué no hacemos facturar? Porque no podemos con los aportes" y empezaron con los Directores de fotografía, cuatro o cinco cargos, después empezaron a sumar y llegó un momento que era un 90% de factura. Entonces la gente se acostumbró a que no le descuenten… porque hacían la factura y pagaban todo el aporte acá… nosotros estábamos en una ilegalidad total y ellos peor, van presos y nosotros somos cómplices de eso…una locura.* (Representante gremial SICA-publicidad, ref. E7)

Como señala Palomino (2000), estas estrategias de flexibilización laboral pueden vincularse con una tendencia más general verificada por esos años a la "mercantilización" progresiva de las relaciones sociales y a la "individualización" de

las relaciones de trabajo: *"se trata de la tendencia del capitalismo a subordinar la fuerza de trabajo que, aun cuando siga vigente en las nuevas modalidades, en varias de ellas no se induce ya a una sujeción directa del trabajo al capital, sino a una `sujeción´ indirecta."* (Palomino, 2000:114) Sin embargo, como adelantábamos en el capítulo anterior, estos trabajadores han podido resistir a la expansión de esta lógica.

En los últimos años, según lo conversado con el representante sindical, el SICA comenzó a centrar sus esfuerzos en revertir esa tendencia, aprovechando el auge económico que vive el sector a partir de la devaluación monetaria y el contexto político institucional más favorable para la negociación colectiva (Palomino, 2007). La lucha para que vuelvan los "bolos" se transformó en una ardua tarea para el SICA, ya que no sólo tenía que enfrentar a los empresarios sino también "la costumbre de algunos trabajadores que no les interesa hacer valer este derecho." (Representante gremial SICA-publicidad, ref. E7)
En este sentido, una publicación referente al sector sugiere que: "Como se trata de puestos de trabajo generalmente de corta duración y de poca continuidad, difícilmente los aportes realizados a lo largo del tiempo puedan alcanzar para que el trabajador se jubile, por lo que los incentivos a mantener un trabajo en relación de dependencia y "en blanco" son más limitados que en otras ramas." (Perelman y Seivach,2004:116).

Sin embargo, de acuerdo a lo que hemos conversado con los diversos trabajadores, los esfuerzos del SICA por "blanquear la contratación" comenzaron a dar francos resultados y en sus diversos relatos, lejos de mostrar indiferencia, han manifestado un completo acuerdo con este logro sindical:

> *El sindicato nuestro por lo menos está tratando de que vuelvan a hacer contratos como era antes. Si fuéramos cada uno por las nuestras seguiríamos facturando. El sindicato como institución tiene más poder de presión* (Emmanuel, grip, ref. E3)
> *En un momento me hacían facturar, después me hacían bolo, en una época me hacían bolo, factura, que para mi era una complicación, de repente no trabajabas y tenías que aportar… Yo apuesto al bolo…viste, porque el bolo me significa que a mi una guita me fue al sindicato, una guita a la obra social…* (Nino, utilero, ref. E31)

Jornada

En lo que respecta a *la jornada de trabajo*, el CCT establece una jornada de 8:45 horas diarias, de lunes a viernes, en horario diurno (entre las 6.00 y las 21.00 horas) y 7 horas durante el nocturno (entre las 21.00 y las 6.00). - ya que durante ese lapso se computa una hora cada 50 minutos-. Si se necesitara, el Convenio establece que los empleadores pueden solicitar la prolongación extraordinaria de la jornada, pagando las horas extra correspondientes. En todos los casos, entre dos jornadas de trabajo debe haber un período de descanso mayor o igual a 12 horas.
Sin embargo, desde hace ya un tiempo considerable las jornadas que establecen las empresas productoras cinematográficas en pos de reducir costos son mucho más extensas. Esto se debe a que los recursos materiales que ocupan buen aparte del presupuesto cinematográfico - *como el alquiler de las locaciones y del equipamiento para filmar*- se pagan por día entero (24horas). Nadie nos ha podido precisar a partir de qué momento la jornada legal dejó de ser referencia en el sector. Todos acuerdan en que desde hace años la jornada laboral de base "real" es de una 11 o 12 horas. En cine publicitario la misma suele extenderse promediando unas 15 o 16 horas, llegándose a filmar 24 horas de corrido, con las pocas horas de sueño que esto conlleva. Jornada que además es imprevisible y variable según

cada producción, lo que incluye trabajo diurno, nocturno, fines de semana y feriados.
El alargamiento de la jornada de trabajo ha sucedido en la producción cinematográfica de todos los países[1]. Según Christopherson y Storper (1989) el mismo representa un claro debilitamiento de una de las mayores fuentes de legitimidad sindical y de solidaridad entre los técnicos.

El secretario gremial del SICA no duda en responsabilizar a los propios trabajadores de esta situación. Afirma que el extraordinario alargamiento de la jornada existente en cine publicitario se establece "de común acuerdo" entre los técnicos y la productora:

> *A mí me preocupa la cantidad de horas y la locura que significa trabajar 15, 20 horas diarias, eso es lo peor, una locura… y vos planteás bajar las horas y no quieren, no quieren, se matan los pibes, porque si todos se ponen de acuerdo, se levantan y se van… chau se terminó… Ellos son cómplices de esto… gente que quiere trabajar 30 horas, es una locura… no quieren saber de nada con bajar las horas… yo entiendo esto cuando venían de dos o tres años sin laburar, pero después de venir laburando 2 años sin parar, no paran de trabajar… es una locura.* (Representante gremial SICA-publicidad, ref. E7)

Una primera lectura de los relatos de los trabajadores nos sugiere que estos efectivamente parecieran estar de acuerdo con la duración de la jornada que plantean las empresas. Sin embargo, enseguida se torna evidente que este acuerdo no deja de ser una imposición empresarial que -en algunos casos- se acepta a cambio de una retribución económica excepcional:

> *No sé si tendrían que limitar la jornada, porque de repente al técnico le sirve porque cobra un montón de plata de horas extra.* (Nino, utilero, ref. E31)
> *Se hacen 24 horas de corrido por ahí… pero se cobra correspondientemente… aunque no haya un monto que reemplace eso… Vos me sacás mi vida privada pero yo te saco… yo tuve la suerte que con los grupos que trabajé ganaba una guita que calmaba los sacrificios que yo hacía.* (Fede, gaffer, ref. E29)

Sin embargo, como enseguida veremos cuando analicemos cómo se establecen las remuneraciones, no todos los técnicos perciben pagos adicionales por horas de trabajo extraordinarias. Entonces, ¿cómo se explica a jornadas tan extensas de trabajo?

Como ya enfatizamos en el capítulo anterior, en el apartado dedicado a analizar la dimensión del control en el proceso de trabajo, las empresas productoras cuentan con un importante recurso a su favor para imponer las condiciones de trabajo. Nos referimos una vez más al mecanismo disciplinador que ejerce el funcionamiento del mercado de trabajo bajo la órbita del empleo por proyectos, que consiste en la necesidad que todos ellos tienen de volver a ser contratados y permanecer dentro del mercado de trabajo:

[1] En 2007 fue estrenado en el noveno BAFICI -*Buenos Aires Festival Intrnacional de Cine Independiente*- un documental titulado: "Who needs sleep?" que denuncia esta situación en Hollywood. El mismo fue creado y dirigido por Haskell Wexler, un reconocido Director de Fotografía norteamericano. Tras la muerte de un amigo asistente de cámara en un accidente automovilístico luego de quedar dormido tras filmar 20 horas de corrido, Wexler decidió denunciar por este medio a las empresas de filmación y su lucha por reducir los costos llevando a que los rodajes tengan jornadas excesivamente largas, en connivencia con los sindicatos.

> *Si, es matador, pero la gente lo acepta. Nosotros lo aceptamos con el incentivo de que vamos a ganar un billetón… pero también… llegado el caso que vos vas a una publicidad sin dormir es porque también nadie quiere que haya mucha más gente en la vuelta porque cuando baje el laburo va a haber que repartir más.* (Emmanuel, grip, ref. E3)

Remuneración

La imposición informal –e ilegal- de la duración de la jornada se encuentra estrechamente vinculada con las modalidades en que se regulan *las remuneraciones* en el sector: hace más de treinta años –desde el CCT- que los salarios se establecen sin la homologación del Ministerio de Trabajo.

Durante los años en que desarrollamos nuestro trabajo de campo, el SICA se limitaba a publicar dos listados de referencia con los "haberes mínimos netos" para cada categoría laboral, uno para cine publicitario y otro para largometrajes.

Los montos de la *remuneración* de los técnicos de cine se establecen entre las empresas y los trabajadores organizados del sector. Los montos en cine publicitario son algo más elevados que los acordados en otros sub-sectores de la producción cinematográfica. No obstante, merece la pena precisar que, en general, el nivel de remuneración establecido en todas las actividades del sector cinematográfico (cine publicitario, largometraje, documentales, telefilm, etc.…) es sensiblemente mayor al existente en otros sectores de la economía.

En su trabajo sobre la cinematografía norteamericana, Chrsitopherson y Storper (1989) intentaron explicar el carácter relativamente elevado de las remuneraciones en el sector cinematográfico. En la era de los estudios esto se podía explicar por el poder que tenían los trabajadores organizados. En la actual etapa de especialización flexible los autores observan que la explicación es más compleja que las que ofrecen las teorías económicas. La economía convencional sugiere que los incrementos en las ganancias de cada hora por el trabajo casual son debidos a una compensación por el incremento de la incertidumbre. Presumiblemente, los costos que asumen los empleadores de pagar ese diferencial es menor que el costo de eliminar la estabilidad. La industria cinematográfica especializada flexible, sin embargo, demuestra algunas limitaciones de esta explicación, ya que la remuneración por hora de trabajo es la misma para el grupo de trabajadores del centro que sufre poca incertidumbre y para los trabajadores de la periferia que están mucho más expuestos a ella. Por su parte, el argumento de los elevados ingresos por el incremento de habilidades tampoco se ajustaría como explicación ya que no existió un proceso homogéneo de aumento de calificaciones. Desde la perspectiva de los autores, una mirada más cercana al proceso de trabajo sugiere algunas explicaciones alternativas relacionadas con las políticas de producción (relaciones de trabajo). Durante la era de los estudios, los trabajadores ejercieron su poder para crear un sistema de sueldos profesionales. Las diferencias salariales eran explicadas por el funcionamiento de los mercados internos que premiaba a los trabajadores de mayor antigüedad. En la actual fase de especialización flexible, los trabajadores de la periferia "heredan" las elevadas remuneraciones horarias de los trabajadores del centro. El total de los ingresos depende más de las horas trabajadas que de la antigüedad, y el principal mecanismo de producir variaciones de ingresos es el tiempo de trabajo (el acceso a horas de trabajo). (Christopherson y Storper, 1989)

En la cinematografía argentina sucede algo similar. Las remuneraciones fueron históricamente negociadas en el seno del SICA. Si bien luego del CCT de 1975, como ya mencionamos, no tuvo lugar ninguna homologación salarial por parte del

Ministerio de Trabajo, el sindicato regularmente siguió convocando a reuniones por rama técnica para "ajustar" los montos de las remuneraciones y acordar una cifra mínima para toda la rama. Fruto de estas reuniones son los listados que recién mostramos.

Ahora bien, ¿Qué nivel de cumplimiento tienen estas negociaciones en la práctica? Los diversos técnicos entrevistados afirman que tales acuerdos se aproximan bastante a las remuneraciones que perciben efectivamente por jornada, existiendo un pequeño margen de variabilidad, dependiendo principalmente de la empresa productora para la que se trabaje, del *cabeza de equipo* con el que se trabaje, del *proyecto* particular en cuestión y del nivel de la demanda. Este margen, en cambio, se amplía considerablemente cuando debe negociarse el pago de horas extraordinarias y *de enganche*[1].

Al respecto, el cobro de horas extraordinarias y *de enganche* ha sido una conquista reciente de los trabajadores de algunos rubros técnicos (rama de fotografía, sonido y los utileros) quienes, gracias al contexto favorable que vive el sector, lograron que estos derechos que habían sido subestimados por las empresas productoras de cine publicitario durante largos años vuelvan a ser reconocidos. En palabras de un técnico:

> *…esto siempre se respetó en largometrajes… no en publicidad. Hasta hace unos años publicidad era tierra de nadie (…) SICA hoy se llena la boca de un montón de cosas que ganamos los técnicos a partir del aluvión de gente que empezó a venir desde afuera con el 3 a 1 los técnicos pudieron empezar a exigir cosas en publicidad que antes no podíamos por la cantidad de laburo. Entonces ¿qué pasó?, "Si a vos no te gusta, si vos no querés pagarme no me pagues, yo no voy a laburar ahí." Y a partir de ahí, pudimos lograr unas condiciones que las logramos los técnicos, el sindicato no tuvo nada que ver (…) "Si no vamos a dormir, páguennos lo que se llama enganche"… Bueno, empezamos a nombrar la palabra enganche. Ya para eso la palabra extra era… ah... porque antes de 2001 si hablabas de hora extra estabas loco…* (Marcos, jefe de eléctricos, ref. E8)

En general, son los *cabezas de equipo* quienes se encargan de negociar las remuneraciones de su equipo, *proyecto a proyecto,* con las diversas empresas productoras. Tomando como referencia los haberes mínimos acordados por rama, las empresas negocian con los diversos técnicos el monto correspondiente a la jornada base, a la hora extra (que vale el un 50% más que la hora simple) y a la hora *de enganche* (que vale el doble de la hora simple). El cálculo de la hora extra y de la hora de enganche suele conllevar una gran variabilidad. El más favorable para los técnicos es aquel que considera la jornada legal (8.45 horas), mientras que el menos favorable es el que considera la jornada base real (12 horas). Por lo común, la productora propone una fórmula y luego los *técnicos* realizan una contra-propuesta y en función de una diversidad de variables se establecerá una remuneración más acorde a una u otra propuesta. Como enfatiza uno de los técnicos: "Es una pulseada entre los técnicos y la productora" (Jaime, camarógrafo y foquista, ref. E16). Entre los factores más importantes que intervienen en esta negociación informal podemos destacar los siguentes: a) si el director pidió expresamente por dicho equipo; b) si es un proyecto que cuenta con un presupuesto holgado o ajustado; c) si hay escasez o abundancia de demanda de

[1] Como vimos, el Convenio establece que el período de descanso mínimo entre dos jornadas de trabajo consecutivas no podrá ser inferior a 12 horas. Si este es inferior, la diferencia se paga como "horas de enganche" que vale el doble de la hora común de trabajo.

trabajo; y finalmente, d) si es una productora con la que el equipo trabaja frecuentemente o no lo es -*un quiosco en la jerga del sector*-.

Las ramas técnicas que no han logrado el cobro de horas extra y *de enganche* son las de producción, dirección y arte. Este aspecto no es menor si consideramos que las jornadas en los rodajes de cine publicitario son extremadamente extensas y que el reconocimiento de estos derechos, como vimos en el ejemplo del camarógrafo, implicarían, incluso con el cálculo menos favorable, un importantísimo incremento sobre las remuneraciones percibidas. ¿Cómo se explica esta situación? No existe una respuesta unívoca. Los entrevistados han sugerido diversas hipótesis al respecto. La primera de ellas tiene que ver con el factor incertidumbre.

Varios de nuestros entrevistados sostienen que los rubros que han conseguido estas conquistas salariales son aquellos que sólo intervienen en la fase de rodaje, quedando más expuestos a la desocupación y por lo tanto, el cobro de las horas extra y de enganche vendría a compensar esta situación.

Una segunda interpretación está relacionada con las calificaciones relativas. De acuerdo con la misma, los técnicos que lograron mejores acuerdos monetarios son aquellos que poseen las mejores calificaciones o los conocimientos más imprescindibles para el proceso de producción. Esta hipótesis ha sido expuesta por los técnicos de las ramas beneficiadas y constituye una demostración de las influencias que pueden ejercer los factores vinculados con el proceso de trabajo para explicar las capacidades desiguales de los trabajadores para organizarse colectivamente. Como señala Peck, esto se vincula con un antiguo debate acerca de cuánto del poder de negociación sindical puede ser explicado a partir de la distribución desigual de habilidades productivas. Aquellos trabajadores que poseen mayores habilidades estarían en mejor posición de organizarse y negociar colectivamente, y así ganar concesiones de los empresarios. Sin embargo, en última instancia, estamos ante un debate circular, pues las habilidades no sólo se refieren a las capacidades físicas y mentales sino que éstas también tienen un componente ideológico importante, al reflejar la distribución del poder en el mercado de trabajo y en la esfera de la reproducción social. (Peck, 1996)

En este sentido, de acuerdo con el último grupo de interpretaciones existente en el sector, las referidas desigualdades salariales dentro del colectivo de trabajadores hallarían sus raíces en las disímiles capacidades de organización y movilización colectiva de las diversas ramas intervinientes en el proceso de trabajo. Las ramas técnicas que poseen las peores condiciones salariales serían las que poseen menor capacidad de organización y movilización. En los casos de las áreas de producción y de dirección esto ha sucedido históricamente debido a la proximidad que las mismas tienen respecto a los intereses empresariales, - de hecho, hay quienes sostienen que los trabajadores de estas áreas no deberían estar representados SICA- y en el caso de la rama de arte, debido a su conformación relativamente reciente en el sector cinematográfico.

Esta tercera hipótesis se ve reforzada con la vinculación existente entre el género y la división del trabajo por *ramas técnicas* en esta actividad. Hasta los años setenta, las mujeres en el cine sólo se desempeñaban en algunos puestos, por ejemplo como cortadoras de negativos, maquilladoras, peinadoras y modistas, y las mismas han quedado bastante excluidas en la historia de la organización sindical.

En la actualidad, si bien no existen datos estadísticos, basándonos en las observaciones realizadas en los diversos rodajes y en las entrevistas y diversas conversaciones con los trabajadores del sector, podemos afirmar que el incremento

de mujeres ha sido más notorio justamente en las ramas de producción, dirección y arte retroalimentándose así el carácter poco reivindicativo de estos grupos.

Esta heterogeneidad está bastante naturalizada en los testimonios de nuestros entrevistados. Sin embargo, en ocasiones genera francas sensaciones y expresiones de disconformidad:

> *No estamos bien organizados, hay de todo… o sea, es por grupete… nos matamos laburando, el asistente de dirección tiene una responsabilidad de la puta madre, el jefe de producción también y no es por desmerecer a nadie pero terminamos ganando la mitad de lo que gana alguien que agarró un cable (se refiere a los eléctricos), ¿me entendés? ….* (Marta, jefa de producción, ref. E24)

Una vez analizados los ámbitos en donde aún prevalecen ciertos mecanismos formalizados de negociación laboral, a continuación nos detendremos a analizar los procesos de regulación predominantemente informales existentes en otros ámbitos del mercado de trabajo de los técnicos de cine publicitario.

2. Ámbitos objeto de una regulación de tipo informal, basada en el uso de redes personales

Como vimos, desde hace varias décadas la producción cinematográfica presenta una forma flexible de organización por proyectos, que implica que los recursos para filmar, entre ellos los trabajadores, son congregados temporalmente. Así, el mercado de trabajo de los técnicos en el sector se configura en torno a tales contrataciones temporales.

Uno de los principales interrogantes que se plantea la literatura reciente sobre los sectores basados en proyectos tiene que ver con la aparente paradoja que representa el hecho de que tales sectores se sostengan sobre la base de organizaciones temporarias. En este sentido, para diversos autores esto puede ser explicado a partir de la existencia de ciertas redes de relaciones interpersonales, basadas en la confianza, reciprocidad y lealtad entre sus miembros, siendo el proceso de reclutamiento uno de los ámbitos más adecuados en donde estas se manifiestan. Es decir, aunque los proyectos son temporarios, las redes sociales sobre las cuales estos descansan son más duraderas. (Boltanski y Chiapello, 2002, Grabher, 2002 a y b; Sydow y Staber, 2002)

Ya hemos expuesto nuestras críticas (o distancias teóricas) en el capítulo dedicado al contexto conceptual –de la mano de autores como Hyman (1993), Coller (1997) y Durand (2004) - con respecto a esta literatura que, por lo general, tiende a enfatizar los beneficios mutuos de la colaboración entre quienes participan en los proyectos y a ocultar las asimetrías de poder y los antagonismos de intereses existentes en toda relación laboral inmersa en cualquier sistema de producción capitalista. Desde nuestra perspectiva, las redes sociales que se construyen alrededor de los proyectos es un tema a explorar con mayor profundidad. En particular, habría que analizar para cada caso concreto el proceso por el que estas se crean y se articulan en la relación laboral. En esta dirección intentaremos avanzar en el presente apartado.

En capítulos anteriores mencionamos que en el país, de manera similar a lo verificado en otros países, el predominio de la forma de organización - y de trabajo- *por proyectos* en el sector cinematográfico estuvo vinculado con el derrumbamiento del sistema de integración vertical en los estudios y con el

consecuente proceso de externalización de la mano de obra que este trajo aparejado (Christopherson y Storper, 1989; Storper, 1994; Christopherson, 2002; Scott, 2000; Blair, 2001, Blair, *et. al* 2003). En este sentido, afirmamos que el advenimiento de esta forma de organización en el sector constituyó una típica estrategia de flexibilización que permitió trasmitir la casi totalidad de la incertidumbre y riesgo empresario hacia la fuerza de trabajo vía contrataciones temporales. Un proceso similar estaría verificándose décadas más tarde en la producción de contenidos para televisión tras la reestructuración del sector de los años 80' (Baumann, 2002; Storey *et. al* 2005; Ursell, 2000; Lara, 2007).
De manera similar a lo señalado por estudios dedicados a analizar los mercados de trabajo que se estructuran alrededor de *los proyectos* en la producción cinematográfica y televisiva en la actualidad, nosotros también hemos podido observar el predominio de ciertas relaciones informales (o como señala la literatura de los proyectos: de ciertas redes de relaciones interpersonales pero que, como enseguida veremos, no sólo están basadas en la confianza y lealtad) que actúan como mecanismos de regulación social en ámbitos como el acceso/reclutamiento, la formación y la movilidad de los técnicos de la producción de cine publicitario en el país. A continuación, nos detendremos a describir cómo se desarrolla en la práctica tales mecanismos de regulación social. Veremos que los mismos presentan ciertas particularidades con respecto a los verificados en otros contextos geográficos, ya que, como sostiene Peck (1996) los procesos industriales están mediados por contextos sociales e institucionales que operan a nivel local.

Acceso y reclutamiento

El acceso a este *glamoroso* sector constituye una instancia difícil ya que es algo muy preciado por cada vez más personas. Un indicador de ello lo constituye el crecimiento explosivo de los estudiantes de cine ocurrido en los últimos años[1]. A diferencia de otras actividades, en ésta todos los trabajadores en general, eligen ingresar y permanecer, alegando diversos motivos:

> *Me gusta el trabajo. Me atrae mucho la magia que se maneja. El ver todo el despliegue que se ha logrado cuando estás en filmación, y saber que sos partícipe de eso.* (Guillermo, asistente de producción, E19)
> O bien:
> *…ganás mucha plata y que no tenés que trabajar todos los días… es plata, plata… también disfruto, me cago de la risa, a veces está bueno cuando te toca viajar, conocer lugares, están buenas un montón de cosas…* (Emmanuel, grip, ref. E3)

¿Cómo se logra el acceso al sector? Todos los técnicos entrevistados coinciden en señalar que, independientemente de haber pasado o no por alguna institución de enseñanza, para acceder es imprescindible contar con contactos y recomendaciones de familiares y amigos. Todos ellos iniciaron sus diversas trayectorias laborales a partir de las referidas modalidades de inserción. Una vez que ingresan, los contactos y relaciones personales continúan siendo imprescindibles para volver a ser contratado y así permanecer en el medio, ya que quienes se encuentran en la posición de dar oportunidades de empleo no quieren correr riesgo de emplear a desconocidos que puedan ser "incompetentes o irresponsables". Pero en la continuidad laboral entra a pesar más la recomendación de colegas de trabajo:

> *…el tema es más de recomendar… yo si tengo un ayudante mío que anda bien, y alguien me pregunta le digo, "te recomiendo a éste"… es así nos*

[1] De mil estudiantes en los años noventa se pasó a doce mil en la actualidad. Fuente: Diario La Nación, 19 de noviembre de 2006

> *vamos pasando la gente… así yo a un perfecto desconocido no… es muy difícil, tenés que sí o sí confiar.* (María, asistente de dirección, ref. E11)

En este sentido, tal como menciona la literatura de los proyectos, constatamos que el reclutamiento del equipo de trabajo muy raramente se realiza por medio de un currículum, entrevista y otro mecanismo formal. En general el mismo se basa en redes de relaciones interpersonales. Una vez que se decide la producción del comercial, la empresa productora contrata al jefe de producción, éste a los diversos "cabeza de equipo" y éstos, a su vez, se encargan de reclutar a su equipo trabajo (ayudantes y asistentes). Así, a lo largo de esta cadena, la mayoría de los trabajadores son reclutados por otros trabajadores. Este proceso puede observarse en el siguiente fragmento de una entrevista realizada a un representante de una de las empresas productoras de cine publicitario:

> *-Nosotros seremos un plantel de 8, 10 personas, no más que eso. Después, de acuerdo al proyecto contratás, yo que sé un jefe de producción, un asistente producción, que son los que arrancan antes con el proyecto. Ellos llaman a sus asistentes y van conformando el equipo para el día del rodaje, que es cuando está la mayor cantidad de gente.*
> -¿Y cómo hacen para conseguir a la gente? ¿Está formalizado el proceso?
> *-No, no está formalizado, y, te digo, por lo general son los mismos nombres que dan vuelta siempre. Por lo general vas teniendo como más afinidad con determinadas personas. Y tratás de crear un grupo, que ya te conocen a vos, vos los conocés a ellos. Por lo general, a la primera persona que llamo es al jefe de producción. Esa persona empieza a armar todo el circo. Empieza a citar gente para determinado día de filmación. En general es el jefe de producción el que va llamando a todas esas personas. Puede llamar por su cuenta, o a veces me pregunta "che, de eléctricos ¿a quién llamo?" "Y, llamá a tal que ya los conocemos, está todo bien..., hay buena onda...". O a veces, yo que sé, viene un Director de Fotografía que te dice, "mirá yo trabajo, pero trabajo con determinado grupo de gente". Pero también, por onda, nada más que por eso. Y el hecho de pedir un currículo a estas personas que yo llamo de antemano, es imposible. En realidad es más de boca en boca, y porque los conocés de años...* (Productor Ejecutivo Huinca, ref. E2)

Movilidad horizontal

Estas redes interpersonales también pueden ser reconocidas en la existencia de los diversos equipos configurados alrededor de los departamentos especializados (cámara, arte, grip, etc…). Buena parte de nuestros entrevistados forma parte de uno de estos equipos de trabajo más o menos consolidados.

Helen Blair detectó la presencia de estos grupos en su estudio denominándolos: *grupos semipermanentes de trabajo*. Estos definen una unidad de trabajo informal prevaleciente en la cinematografía que comprende un conjunto de miembros relativamente estable que se mueven como unidad colectiva de proyecto en proyecto (Blair, 2001). Para los trabajadores formar parte de un grupo tiene sus *pros* y sus *contras.* Por un lado, reduce la incertidumbre que generaría trabajar en cada proyecto con desconocidos y la necesidad de buscar empleo, porque el *cabeza de equipo* lo hace por ellos. Pero al mismo tiempo también conlleva restricciones, como por ejemplo, el no poder trabajar con otro grupo durante un período de desempleo, porque se corre riesgo perder ese contacto:

> *- Al equipo se le debe, se le debe como una… una fidelidad entre comillas.* Pepe *lo hace (su ayudante) si lo llaman de otro lado, llama para ver si no hay nada en esa fecha… y para ver si está todo bien.*

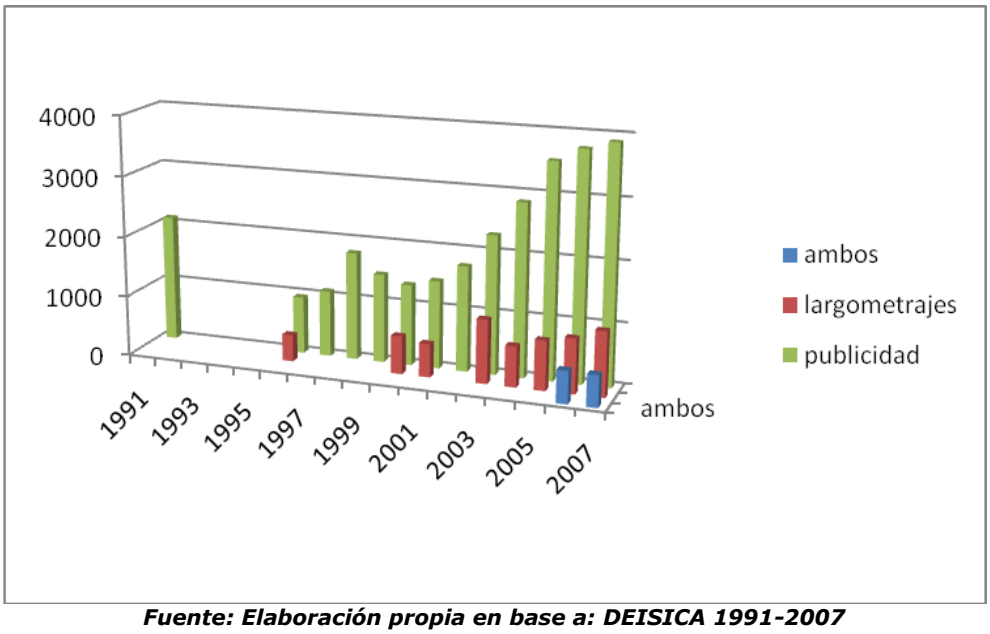
> *Digamos que al grupo se le debe cierta lealtad, ¿no? … Ahora* Fulano *(otro asistente) está pasando por un castigo…*
> - ¿por qué?
> - *y…porque le pedimos que se quede con nosotros porque en la temporada iba a haber mucho laburo, que nos haga el aguante…y se fue a hacer un largo (largometraje) de bajo presupuesto… ¿viste? si no estás en el fragor de la batalla después…* (Joaquín, Key Grip, ref. E1)

Observamos así que en el marco de estos *grupos semipermanentes de trabajo* se generan fuertes dependencias. Los asistentes son dependientes de las oportunidades de trabajo que les brinda el cabeza de equipo y a su vez éste, que es el responsable ante la empresa por el trabajo de su grupo, es fuertemente dependiente del comportamiento de sus ayudantes.

Los trabajadores que prefieren trabajar con gente diferente o aún no se han establecido en ningún grupo en particular logran la permanencia en el trabajo sobre la base de permanentes contactos individuales. En nuestro estudio hemos observado que quienes se manejan en forma individual son generalmente técnicos de las ramas de producción, dirección y arte, mientras que los trabajadores de las otras ramas - que como vimos son las más movilizadas- se mueven de manera "más grupal". Si bien esta correlación empírica entre el carácter más individualista y menos combativo de algunas ramas merecería ser investigado en mayor profundidad, nos animamos a afirmar, sobre la base de lo que hemos constatado en investigaciones recientes en otros sectores, que una inserción laboral individual y transitoria sin duda contribuye al debilitamiento de la capacidad de organización y movilización colectiva de los trabajadores. (Del Bono, Bulloni, 2008)

Así entonces, estamos frente a un modelo extremadamente complejo de *movilidad intra-actividad* integrado por *técnicos* individuales, grupos de *técnicos*, y las versiones híbridas entre ambos. Como ya mencionamos, en los últimos años la producción de cine publicitario se transformó en la principal fuente de empleo para los técnicos cinematográficos y desde ese entonces estos comenzaron a trabajar de manera casi exclusiva en esta actividad.

Comparación evolución cantidad técnicos cinematográficos empleados por actividad 1991-2007[1]



Fuente: Elaboración propia en base a: DEISICA 1991-2007

Si bien esto es cierto, basándonos en en las diversas trayectorias laborales de nuestros entrevistados, podemos afirmar que estos trabajadores, dependiendo de la especialidad, se mueven en un rango mucho más amplio de actividades. Podemos pensar que este modelo de movilidad, según lo conversado con los diversos trabajadores respecto de sus trayectorias laborales, trascendería el cine publicitario, extendiéndose hacia otros *sub-sectores* de la producción cinematográfica, *-como el largometraje, el documental, el telefilm-* e incluso hacia otros sectores, *-como la televisión, la moda y el teatro-.*

Este predominio de mecanismos informales basados en relaciones interpersonales ha sido verificada en la producción audiovisual de otros contextos, tales como en la producción cinematográfica en Reino Unido (Blair, 2001; Blair et al., 2003) y el de la producción de contenidos para televisión en ese mismo país (Baumann, 2002; Ursell, 2000). En cambio, en los casos de la cinematografía francesa y norteamericana se ha observado que éstos conviven con otros mecanismos más formalizados. En Francia, el acceso es en buena medida regulado activamente por el canal administrativo. En el caso de películas subsidiadas por el Estado, los trabajadores en *las categorías máximas laborales* deben estar oficialmente certificados. Estos certificados son otorgados sobre la base de un sistema de identidad profesional otorgado a los trabajadores en relación con su calificación educacional, experiencia y nacionalidad (Scott, 2002). En el caso norteamericano, los sindicatos de trabajadores aún conservan un rol institucional importante (aunque debilitado) en la regulación de estos ámbitos. Desde la desintegración de los grandes estudios, la IATSE *(International Alliance of Theatrical stage employees)* - que adoptó un modelo federal de sindicato de oficio, desarrolló un sistema de listas que aseguraba prioridad en el empleo a aquellas personas con mayor antigüedad. Este sistema de listas permite a los sindicatos de técnicos controlar la oferta de trabajo y mantener los derechos de antigüedad en las grandes producciones. Sin embargo, en las pequeñas y medianas producciones este mecanismo comenzó a perder peso cuando las empresas comenzaron a contratar trabajadores por fuera del *sistema de listas* y a utilizar las referidas redes

[1] Estos datos comenzaron a aparecer en 1996. La ausencia de algunos datos en el gráfico se debe a que los mismos no estaban publicados en los DEISICA.

informales de reclutamiento, debilitando así una de las mayores conquistas de los trabajadores organizados, esto es, el monopolio del acceso en la industria. (Blair *et al.* 2003, Christopherson y Storper, 1989, Storper, 2004) Como vimos, un proceso similar tuvo lugar en la producción cinematográfica argentina cuando, luego de la caída de los grandes estudios, el SICA intenta seguir regulando el acceso a la producción cinematográfica nacional.

Aprendizaje y ascensos de categoría

Por su parte, en lo que respecta a los *procesos de aprendizaje de las diversas especializaciones y los ascensos de categoría*; también observamos un claro predominio de mecanismos informales. Ambos constituyen procesos sociales no institucionalizados que sin embargo se desarrollan dentro de una compleja jerarquía institucionalizada.

En el seno de los grupos delimitados por las especializaciones técnicas es donde tienen lugar las diversas formas de transmisión – adquisición del conocimiento del proceso de trabajo, la cultura y las reglas existentes en ese mundo laboral. Aunque el aprendizaje formal en las escuelas comienza a ser cada vez más extendido entre los técnicos, existe la percepción generalizada de que la capacitación se desarrolla de una manera informal basada en el modelo de aprendizaje en el trabajo: "todo lo que aprendí en los cursos es una porquería", "se aprende estando en un set", "abriendo mucho los ojos y prestando mucha atención en lo que hacían mis jefes".

Una vez que se ingresa en algún equipo se comienza 'desde abajo' y se aprende en la tarea teniendo como referente al "cabeza de equipo". De manera que, no es la continuidad en la empresa lo que permite desarrollar las competencias laborales, sino la continuidad en el equipo de trabajo. Los jefes (cabeza de equipo) aparecen en los relatos como los antiguos maestros de los diversos oficios:

> *…los chicos, los jefes digamos, dentro del grupo donde yo me desenvuelvo, me enseñaron ellos, en la práctica, trabajando fui aprendiendo el oficio.* (Peter, asistente de Grip, ref. E4)
> *En la Facultad aprendí un poco de la organización, y algo más teórico... puntualmente no aprendí mi oficio... tuve una visión más general, y después me especialicé en el trabajo aprendiendo de otros técnicos...* (Joaquín, Key Grip, ref. E1)
> *En la escuela fue sólo una base teórica, aprendí casi todo en la práctica, a través de la observación, de hacer preguntas a compañeros más experimentados.* (Lucas Esquivel, asistente de dirección, ref. E20)

Por otra parte, hemos observado que los trabajadores mantienen un considerable margen de autonomía en relación con la ubicación y asignación de las tareas y en los ascensos de categoría. Décadas atrás, como ya mencionamos, la regulación de estos ámbitos estaba más institucionalizada, sobretodo en la producción de largometrajes. En la actualidad, estos aspectos los siguen regulando los trabajadores, pero de manera más informal.

Observamos entonces, de qué manera los mecanismos del proceso de trabajo influyen en la regulación de los ámbitos del mercado de trabajo analizados. Podríamos vincular estos hallazgos con aquello que teoría institucional denomina *mercados internos ocupacionales*, cuya diferencia fundamental con los *mercados ocupacionales* radica en el contraste entre la estructura jerárquica y el aprendizaje progresivo en el trabajo existente en los primeros y la certificación comúnmente usada en los segundos (Doeringer y Piore, 1971).

Acerca de la difusión de mecanismos informales de regulación en el mercado de trabajo audiovisual

El referido trabajo de Baumann (2002), intenta demostrar que el predominio de mecanismos informales de regulación en el mercado de trabajo audiovisual similares a los analizados recientemente puede ser explicado como una respuesta a la incertidumbre empresarial con respecto a las competencias de los trabajadores. Para ello, el autor parte de la clásica teoría institucional del mercado de trabajo, en particular, del concepto de *mercado de trabajo ocupacional*, al que define de la siguiente manera:

> En contraste con los mercados internos de trabajo, en donde los trabajadores son cualificados internamente y sujetos a una firma durante un largo período de tiempo; los mercados externos de trabajo descansan en la movilidad de los trabajadores entre distintas organizaciones. Si los trabajadores sólo necesitan calificaciones mínimas para realizar el trabajo requerido; las empresas pueden alcanzar la flexibilidad a través del mercado de trabajo prototípico de la teoría económica. Si las firmas requieren trabajadores que tengan habilidades que vayan más allá de un nivel trivial; el mercado de trabajo debe no sólo equilibrar oferta y demanda sino también proveer de trabajadores con las habilidades requeridas. Tales mercados de trabajo son denominados mercados de trabajo ocupacionales. (2002:30, Traducción propia).

A diferencia de lo que afirma la teoría del capital humano en relación a que tales habilidades generales son adquiridas mediante un proceso de aprendizaje informal entre trabajadores, para teoría institucional, según este autor[1], la existencia de estos *mercados ocupacionales* requiere de un proceso de estandarización de habilidades y por ello también de la existencia de instituciones coordinadas en un nivel *supra-firma* que garanticen los aprendizajes. Sin dicha estandarización, la incertidumbre sobre la transferencia de las habilidades impediría la movilidad de los trabajadores por distintas empresas ya que la falta de información sobre las habilidades ofrecidas y las requeridas podría causar oportunismos (Baumann, 2002).
Sin embargo, ninguna de estas formas institucionales fue hallada en los casos analizados. Antes bien, lo que este autor observó fue el predominio de los procesos informales de aprendizaje (*learning- by- doing*) y la carencia de certificaciones que señala la teoría del capital humano. (Becker, 1964/1993:40 citado en Baumann: 2002:31) ¿Cómo se explica tal situación? Baumann sostiene que la gran incertidumbre que genera la falta dichas instituciones es, en parte, enfrentada por las empresas mediante el uso de algunos *mecanismos sociales* que actúan como sustitutos de tales instituciones. En particular, *la restricción del acceso y el uso de intermediarios* -que representan dos diferentes tipos de relaciones entre actores individuales- comenzaron a predominar como los mecanismos informales que gobiernan el reclutamiento de la mano de obra en el sector.

Basándose en el clásico trabajo *La fortaleza de los lazos débiles* de Granovetter (1973), Baumann interpreta que las *prácticas de restringir el acceso* a partir del uso de un mismo círculo de personas sobre la base de la reputación previa actúa como un mecanismo que satisface el requerimiento de *lazos fuertes* duraderos para alinear mutuas expectativas y establecer certeza sobre las calificaciones. Asimismo, el uso de intermediarios, es decir, colegas que proveen información sobre la reputación de terceras personas puede ser conceptualizado como los *lazos débiles*

[1] Como hemos destacado en el apartado anterior, la teoría institucional también ha desarrollado la idea de mercados internos ocupacionales. Consideramos que este concepto se acerca bastante mejor a la realidad de estos mercados de trabajo.

que hacen posible la comunicación entre grupos de individuos que de otra manera estarían desconectados. Esta interpretación, dirá este autor, es fortalecida por la perspectiva de Coleman (1990) quien sugiere que el capital social generado por un conjunto cerrado de relaciones establece ciertas normas que permiten el control del comportamiento de los participantes y facilita el intercambio. En caso de que tal cerramiento no sea posible, los intermediarios pueden participar y actuar como consejeros para establecer lazos dignos de confianza.

Sobre la base de estos argumentos, Baumann afirma que la restricción del acceso constituye la estrategia dominante de las empresas en tanto que permite reducir al máximo la incertidumbre sobre las competencias de las personas a contratar, mientras que el uso de intermediarios es utilizado cuando se busca establecer nuevas relaciones de empleo y se requiere información para hacerlo.

Una mirada diferente sobre el uso de tales mecanismos de regulación por parte de las empresas a la cual adherimos, se encuentra desarrollada en el los trabajos de Blair (2001) y Ursell (2000). De acuerdo con la misma, estas redes de interdependencia no se explican primordialmente como respuestas a la incertidumbre sobre las calificaciones de la mano de obra sino a los imperativos de control provocados por la incertidumbre ubicada en el corazón de la naturaleza social del de trabajo: la derivada de la distinción entre trabajo y fuerza de trabajo.

Como ya ha sido analizado en otros sectores *organizados por proyectos*, el uso del mismo círculo de personas sobre la base de la reputación previa, representa un mecanismo de control para lograr fuerza de trabajo *confiable* en esas condiciones inciertas. *"El "ser confiable" se traduce en reputación, recomendabilidad, fidelidad, orden, pericia, buen comportamiento y obediencia… Paradójicamente, la confianza en una estructura segmentada verticalmente conlleva a excesos que se convierten en una relación contradictoria de "reciprocidad asimétrica." De esta forma, se esconde la explotación a la que se ven sometidos los trabajadores y a la que los subalternos denominan "pequeños sacrificios"*.[1]

Como hemos sostenido en reiteradas oportunidades, los procesos de regulación del mercado de trabajo se hallan inextricablemente unidos a los que se desarrollan dentro del proceso de trabajo. El proceso de externalización de actividades y las unidades en que las personas son organizadas en el mercado de trabajo se encuentran muy relacionados con la división del trabajo existente dentro del proceso productivo. De acuerdo con esta división, como ya analizamos en el capítulo anterior, las empresas productoras establecen las condiciones generales de trabajo mientras que los *cabezas de equipo* retienen métodos autónomos, controlando la contratación y la elevada *performance* de su grupo de trabajo. En este contexto, la falta de control empresarial sobre las tareas dentro del proceso de producción se ve compensada por la existencia de una cultura laboral que promueve el buen ejercicio del trabajo, y fundamentalmente, con el uso de estos mecanismos sociales. Esto es así porque la gente necesita ser recontratada continuamente y para ello debe "ser confiable", "cuidar su reputación" y a menudo realizar "pequeños sacrificios" para permanecer en la red, tales como los que ya analizamos en relación con aceptar esas jornadas extremadamente largas, o "tranzar" por una remuneración menor, o incluso el "no poder decir que no".

En este sentido, sostenemos junto con Blair (2001) y Ursell (2000), que el análisis del proceso de trabajo que en general se realiza dentro de las fronteras de la organización formal de la empresa, en los casos de fuerza de trabajo externalizada, debe extenderse más allá de dichas fronteras. Pues, la autoridad de la empresa no

[1] Prólogo de Carmen Bueno Castellanos en Vargas, 2005:14

se limita a la jerarquía interna de la misma y sus relaciones sino que penetra en estos mercados de trabajo. Esto es así porque algunos (la empresa y los cabezas de equipo) tienen el poder de dar un recurso escaso y el acceso al mismo requiere que los trabajadores dirijan sus estrategias en función de las preferencias de las empresas (Ursell, 2000).

Las prácticas de reclutamiento basadas en lazos personales constituyen un beneficio adicional para los empleadores. Como vimos, la tradición de las relaciones laborales en el sector no impulsa a los trabajadores a sentir *compromiso y fidelidad c*on las empresas pero, en cambio, sí se genera este tipo de vínculos entre trabajadores, sobretodo hacia el interior de los equipos de trabajo.

Vemos así, como sostiene Ursell (2000), que si bien los trabajadores pueden ejercer influencia en el mercado de trabajo, la auto-organización del mercado de trabajo de los "*freelance"* está muy condicionada por las preferencias de las empresas. Las decisiones tomadas por los trabajadores respecto de sus propósitos laborales, de la selección de sus compañeros de trabajo, etc., son realizadas teniendo siempre presentes las preferencias de quienes los contratan. En general, los trabajadores se protegen unos a otros para dejar una buena impresión a las empresas y así que los vuelvan a llamar. Por ello, el poder confiar entre trabajadores de un mismo equipo aparece en todos sus relatos como un elemento central.

3. Recapitulación

En el este capítulo hemos avanzado en el conocimiento de las formas que adopta -*en un nivel micro sociológico*- la regulación social de diversos ámbitos del mercado de trabajo de los técnicos de la producción de cine publicitario argentino en la actualidad.
En nuestro estudio pudimos observar que los técnicos cinematográficos han mantenido un considerable poder de negociación sobre sus condiciones de trabajo, en buena parte, gracias a que han mantenido sus instituciones reguladoras –en especial el sindicato y el CCT-. Sin embargo, este poder ha ido menguando con el paso del tiempo. En la práctica, la regulación de las condiciones contractuales, de la jornada y de las remuneraciones en cine publicitario integra elementos del CCT y otros que operan al margen de éste y del accionar sindical.
La dinámica de la actividad en el tiempo muestra un marcado debilitamiento del peso institucional (generalización de la facturación, incremento progresivo de la duración de la jornada, suspensión del pago de horas extraordinarias y "de enganche"). No obstante, observábamos cómo a partir del nuevo contexto macroeconómico iniciado a partir de 2002 este proceso habría comenzado a revertirse en algunos de esos ámbitos. Por último, llamamos la atención sobre la existencia de una marcada fragmentación en la negociación salarial expresada en el predominio de un mercado de trabajo integrado por diversos mercados de trabajo parcialmente independientes, basados en la rama técnica, tendiéndose así un nuevo puente entre proceso de trabajo y mercado de trabajo.
Por otra parte, también dimos cuenta del predominio de mecanismos de regulación más informales en otros ámbitos, estrechamente vinculados con el proceso de *proyectificación.* En este proceso, comenzaron a jugar un papel importante las redes de relaciones interpersonales para regular ámbitos como el acceso, el reclutamiento, la capacitación y los ascensos. Los equipos de trabajo, y especialmente los *cabezas de departamento*, comenzaron a tener una mayor autonomía en relación con las empresas para regular estos ámbitos. Sin embargo, las fuertes dependencias existentes entre los miembros de esas redes (en función de las oportunidades de empleo futuras) cumplen un indiscutible rol disciplinador que,

en vez de augurar reciprocidad entre quienes participan en los proyectos, refuerza las asimetrías de poder en el proceso de trabajo ya establecidas por la jerarquía organizacional. Esto es así, debido a que la autoridad de las empresas no se limita a la jerarquía interna de las mismas y sus relaciones, sino que penetra en las relaciones que se establecen dentro de estos grupos de trabajo externalizados.

CONCLUSIONES

Llegamos al momento de presentar las conclusiones que se desprenden de la investigación cuyos resultados expusimos en estas páginas. Como hemos señalado en distintos momentos, la misma estuvo orientada a dar cuenta de las formas concretas que adopta la regulación social del trabajo de los *técnicos* de la producción argentina de cine publicitario en el escenario de la post-devaluación.

La condición de precariedad (temporalidad, intermitencia) de esta mano de obra vinculada con la forma extremadamente flexible de organización *basada en proyectos,* típica de este tipo de actividad, ha sido telón de fondo nuestros principales interrogantes y reflexiones. Tomando distancia de las difundidas interpretaciones en el marco del debate sobre el *Post-fordismo,* que entienden que los principales procesos de regulación que demanda esta lógica de organización sobre el trabajo se vinculan con el predominio de ciertas redes de relaciones interpersonales basadas en la confianza, reciprocidad y lealtad entre sus miembros; iniciamos nuestras indagaciones con el firme convencimiento de que el tipo de regulación que se pretende analizar de ninguna manera escapa de la lógica contradictoria más general (cooperativa y conflictiva) que rige toda relación capital-trabajo. Desde la perspectiva que hemos adoptado en nuestro estudio, las particularidades que presenta el trabajo en tanto mercancía originan una serie de contradicciones y tensiones en las dimensiones básicas de su organización que deben ser gestionadas a partir de procesos de regulación. En este marco de referencia, la organización social de los procesos y mercados de trabajo es concebida como resultado de construcciones sociales, que varían en el tiempo y en el espacio, y que se encuentran regulados por una diversa gama de influencias. Por ello, la investigación empírica de casos particulares constituye un requerimiento ineludible.

Optando por un abordaje que puede ser considerado como "clásico" dentro de la sociología del trabajo – aquel que considera que para poder comprender y dar cuenta del trabajo *verdaderamente existente* en un ámbito productivo concreto debemos zambullirnos en ese mundo laboral y emprender un meticuloso trabajo de investigación a través de un firme compromiso con el trabajo de campo - nuestro esfuerzo de investigación estuvo mayormente concentrado por develar los aspectos más cotidianos y subjetivos de la regulación laboral, situándose de esta forma en un nivel micro social de la realidad.

No obstante, en primer lugar, entendimos necesario desarrollar una descripción de los rasgos económicos y socio-productivos de este mundo laboral –la producción argentina de cine publicitario- que sirviera para delinear el entorno más general en el que se insertan las relaciones de trabajo que buscamos analizar. En este recorrido observamos que más allá del contexto de sostenido crecimiento que vive el sector desde los años noventa, la demanda de estos productos se caracterizaba por su permanente intermitencia. Este hecho, sumado a la naturaleza de los productos (bienes culturales, únicos) explicaría el predominio de la modalidad de organización *por proyectos*, en tanto que la misma permite, por un lado, responder en forma *eficiente* a la necesidad de producir productos únicos con un nivel mínimo de costos y por el otro, asegurar la viabilidad organizativa de empresas que fabrican bienes diferenciados y particulares en un contexto en el que la demanda es fuertemente imprevisible y variable.

Hemos visto, además, que la generalización de este tipo de organización en la producción cinematográfica argentina, de manera similar a lo ocurrido en otros países, estuvo estrechamente relacionada con un proceso de flexibilización empresarial ocurrido hacia la década de los cincuenta que acabó con la modalidad de organización basada en la integración vertical de los *grandes estudios* cinematográficos. Este proceso tuvo fuertes implicancias para los trabajadores quienes, en general, poseían un empleo predominantemente estable en los *estudios* y luego pasaron a depender de una sujeción laboral intermitente y precaria.

Entendimos así que la forma actual de organización que adoptan las empresas –por proyectos- se presenta como uno de los principales determinantes de la conformación de las condiciones de empleo y de trabajo estructuralmente precarios en el sector. Para completar esta contextualización, hemos dado cuenta también del importante papel que ha jugado a lo largo de la historia la organización gremial de los *técnicos* cinematográficos (SICA) en la tradición de las relaciones laborales, y en la conformación de una identidad colectiva resistente.

En lo que respecta a la organización del proceso de trabajo concreto, vimos que el mismo se lleva a cabo en el marco de empresas que están ubicadas en uno de los últimos eslabones de una larga cadena de subcontratación, y que efectivamente se desarrolla bajo la modalidad de los *proyectos*. Una vez que se contratan los servicios de filmación a una empresa productora, esta monta una organización en función de la realización de cada proyecto particular, alquilando los lugares y los recursos para filmar y contratando a los trabajadores temporalmente.

Con respecto a los principales procesos de regulación que tienen lugar en ese ámbito –derivados de los imperativos de control/consentimiento que conlleva todo proceso de trabajo capitalista- encontramos que en este mundo laboral los mismos adoptan una gran diversidad de formas. Hemos observado que los *procesos de control internos* – los que están insertos en la propia dinámica del proceso productivo- se desprenden de la *performance* central que presenta este tipo de organización por proyectos, relacionada con la reducción del plazo global de producción. Aquí hemos podido constatar a existencia de un conjunto de técnicas de organización que en su mayoría fueron incorporadas en la cinematografía norteamericana de principios de siglo con criterios de racionalización productiva. En lo que respecta a los *mecanismos de control externos* -aquellos vinculados con la coordinación-control de las divisiones del trabajo- hemos visto que las explicaciones propuestas por la literatura no eran suficientes para dar cuenta de los mismos y que era verdaderamente difícil determinarlos en la práctica. Según nuestras indagaciones, la división del trabajo existente dentro del proceso de trabajo cinematográfico no sólo es el resultado de la combinación de la iniciativa empresarial y de la negociación colectiva llevada adelante durante la época de los estudios; sino que también estaría basada en el trabajo de oficio preexistente. La sobrevivencia de una cultura laboral basada en el oficio explicaría parte de la autonomía que se observa en la ejecución del las tareas (ausencia de vigilancia y control directo). La otra parte de la explicación se vincula con un recurso aún más efectivo que poseen las empresas, esto es: el funcionamiento del mercado de trabajo bajo la órbita del empleo *por proyectos* que, como ha sido aquí demostrado, cobra fuerza como dispositivo disciplinario en el proceso de trabajo.

Finalmente, nos detuvimos a analizar los mecanismos, normas y prácticas sociales vinculados con la regulación que demandan los diversos ámbitos del mercado de trabajo de esta mano de obra, procurando dar cuenta también de su complejidad y heterogeneidad. Observamos que en algunos de estos ámbitos, en particular en las condiciones contractuales, la determinación de la jornada y de las remuneraciones; en esta hibridación de fuerzas, se destaca el peso que aún

conserva una regulación de tipo formal/institucional, basada en la negociación colectiva. Este tipo de regulación venía mostrando un marcado debilitamiento hasta el año 2002, momento en que tuvo lugar la devaluación monetaria que da un renovado impulso a la actividad. Hemos visto que en este nuevo contexto se volvió a reconocer la relación de dependencia (eliminación de la facturación y generalización de la contratación mediante *los bolos*) y que algunos trabajadores pudieron lograr mejoras en sus remuneraciones (reconocimiento de horas extraordinarias y de enganche). Sin embargo, observamos también que estos logros no han sido homogéneos para todos los técnicos. Por otra parte, también hemos visto cómo predominan mecanismos de regulación más informales en otros ámbitos, estrechamente vinculados con el proceso de *proyectificación* vivido en el sector. En este proceso, tal como ha sido verificado por los diversos estudiosos de este tipo de sector, los vínculos interpersonales comenzaron a jugar un papel importante para regular ámbitos como el acceso, el reclutamiento, la movilidad horizontal, la capacitación y los ascensos de los trabajadores. Hemos prestado una atención especial a estos mecanismos, y a diferencia de lo que sostienen algunos autores, observamos que los mismos no sólo están basados en la confianza, lealtad y reciprocidad; sino que también –y fundamentalmente- responden en las asimetrías de poder en las que se inserta toda relación laboral capitalista. En efecto, como también ha sido constatado en otros sectores atravesados por procesos de externalización laboral, nosotros también pudimos dar cuenta aquí de qué manera el uso de estas redes representa para las empresas un eficaz mecanismo para lograr fuerza de trabajo *confiable* en esas condiciones *inciertas.*

Consideramos que estos hallazgos que hemos descrito brevemente no sólo nos permiten reafirmar sino también enriquecer las ideas centrales que guiaron nuestras indagaciones, relativas a que existe una estrecha conexión entre los procesos de regulación de los mercados y procesos de trabajo y que debido a ello, una reflexión seria sobre la naturaleza social del trabajo debe atender a esas conexiones existentes entre *el lugar oculto de la producción* y *la mano oculta del mercado*. Las profundas imbricaciones existentes entre esas esferas que hemos encontrado en este mundo laboral, y que han merecido una atención especial en nuestro análisis, nos llevan a suponer que en todas aquellas empresas que presentan procesos productivos organizados en base a proyectos y que utilizan una mano de obra externalizada, las referidas vinculaciones entre lo que comúnmente denominamos proceso y mercado de trabajo adoptan una forma cualitativamente distinta. En este sentido, entendemos que la dificultad de establecer fronteras a este tipo de empresas *verdaderamente flexible*s debería conducirnos –por lo menos- a repensar los límites entre estas clásicas dimensiones analíticas. Dejamos planteadas estas inquietudes a modo de interrogantes para futuras indagaciones.

Llegados a este punto, esperamos haber sido capaces de aportar elementos que sirvan para avanzar en el conocimiento de las dinámicas de un mundo laboral muy poco explorado, y para reflexionar acerca de las complejidades que presenta la naturaleza social del trabajo en el incierto contexto de las organizaciones flexibles del capitalismo actual (sin perder de vista que, en última instancia, la forma concreta que este trabajo adopte dependerá de las contingentes fuerzas sociales que intervienen en el contexto específico en el cual se inserta).

Entre estas complejidades, y ya para terminar, creemos que aquellas vinculadas con el fenómeno de la *intermitencia* -estrechamente vinculado con la lógica de organización *por proyectos*- al que nos hemos referido a lo largo de nuestra investigación merecen una atención especial. De acuerdo con Corsani (2006) creemos que esta problemática presenta novedosas particularidades para la reflexión sociológica en torno al trabajo: Más que como imbricación de los tiempos de vida y de trabajo, la intermitencia puede ser pensada como "zona fronteriza"

entre el empleo y el desempleo. Un lugar más allá del empleo y del desempleo desde el cual interrogar tanto el sentido como los contenidos del trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, T. Y HORKHEIMER, M (1969) "La industria cultural. El Iluminismo como mistificación de masas" en: *Dialéctica del Iluminismo.* Buenos Aires: Sur, 1969.

ALTHAUSER, R. Y KALLEBERG, A. (1981) "Firms, Occupations, and the Structure of Labor Markets: A conceptual Analisis" en *Sociological Perspectives on Labour Markets.* Academic Press, INC

APRILE, O. (2006) *La publicidad puesta al día.* Ed. Buenos Aires: La Crujía

BAUMANN, A. (2002) "Informal labour market governance: the case of the British and German media production industries." *Work, employment & society.* Vol. 16 (1), 27-46.

BECK, U. (1998) *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.

BELTRÁN PEREZ, C. 1999 "El empleo temporal en el mercado de trabajo español. Propuestas para la integración de los sujetos en un enfoque analítico global. *Sociología del Trabajo, nueva época*, núm. 36,79-107

BENENCIA, R. y QUARANTA, G. (2006) "Mercado de trabajo y relaciones sociales: la conformación de trabajadores agrícolas vulnerables." *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 58: 83-113

BLAIR, H., RAINNIE, A. (2000) "Flexible films?" *Media Culture &Society* Vol.22: 187-204

BLAIR H. (2001) "You're Only as Good as Your Last Job': the Labour Process and Labour Market in the British Film industry" *Work, Employment &Society* Vol. 15 (1):149-169

BLAIR, H., GREY, S., RANDLE, K. (2001) "Working in Film: Employment in a project Based Industry" *Personnel Review* Vol. 30: 170-185

BLAIR, H. 2003 "Winning and Losing in Flexible Labour Markets: The formation and operation of networks of interdependence in the UK film Industry" *Sociology* Vol. 37 (4): 677-694

BLAIR, H., CULKIN, N., RANDLE, K. (2003) "From London to Los Angeles: a comparison of local labour market processes in the US and UK film industries." *International Journal of Human Resource Management* Vol. 14(4): 619-633

BOLAÑO, C. (2000) Industria Cultural, Informaçao e capitalismo. Sao Paulo: Editora Hucic y Editora Polis.

BOLAÑO, C., MASTRINI, G., SIERRA F. (Eds) (2005) *Economía Política, Comunicación y conocimiento. Una perspectiva crítica latinoamericana, B*uenos Aires: La Crujía.

BOLTANSKI, L. Y CHIAPELLO, È. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo.* Madrid: Akal

BOYER R. Y NEFFA J. (COORDS.) (2004) *La economía argentina y sus crisis(1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas*. Buenos Aires: Miño y Dávila/Trabajo y Sociedad.

BULLONI, M. N. (2008) "La regulación social del trabajo por proyectos. El caso de los técnicos de la producción cinematográfica argentina." Revista Question, Número 19, invierno de 2008. Edita la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de la Plata, Argentina.

BULLONI, M. N. (2009) "Flexibilización laboral y mecanismos informales de regulación de los mercados de trabajo. Un estudio en la producción cinematográfica argentina." Trabajo y Sociedad, Número 12, vol. XI. Edita la Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina

BULLONI, M. N. (2009) *La regulación social del trabajo de los técnicos cinematográficos argentinos: un estudio en la producción de cine publicitario en el*

escenario de la post-convertibilidad. Tesis de Maestría. Maestría en Ciencias Sociales del trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires

BURAWOY, M. (1989) *El Consentimiento en la producción.* Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

BURAWOY, M. (1985) *The Politics of Production*. Londres/Nueva Cork: Verso

BUSTAMANTE, E. (2003) "Las industrias culturales, entre dos siglos." En: Bustamante, E. (coord.) (2003) *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital.* Barcelona: Gedisa

BRAVERMAN, H. (1975) *Trabajo y Capital Monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX.* México: Nuestro tiempo.

CALVO HERRERA, C. (2003) *La empresa de cine en España*. Madrid: Ediciones del Laberinto.

CASTILLO, J.J. (1991) "Las nuevas formas de organización del trabajo" en Castillo, JJ., *Las nuevas formas de la organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*, Madrid: Ministerio de trabajo y Seguridad Social.

CASTILLO, J.J. (2000*)* "La sociología del trabajo hoy: la genealogía de un paradigma*"* en De la Garza Toledo, Enrique (Coordinador) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo* FCE, México

CASTILLO, J .J. (2003) "Un camino y cien senderos. El trabajo de campo como crisol de disciplinas." En CASTILLO, J.J. (2003) *En la jungla de lo social. Reflexiones y oficio del sociólogo*. Buenos Aires: Miño y Dávila editores.

CASTILLO, J.J., LÓPEZ CALLE, P. Y LHERA SÁNCHEZ, A. (2003): "El trabajo invisible en España: Una evaluación y valoración del trabajo existente, de su condición, problemas y esperanzas." En CASTILLO, J.J. (2003) *En la jungla de lo social. Reflexiones y oficio del sociólogo*. Buenos Aires: Miño y Dávila editores.

CASTILLO, J.J.- (2005) (dir.) *El trabajo recobrado. Una evaluación de trabajo realmente existente en España*. Buenos Aires: Miño y Dávila editores.

CATALANO, A. NOVICK, M. 1994 "La sociología del trabajo al encuentro de las relaciones laborales en un marco de incertidumbre" en Panaia, Marta (comp.) *Trabajo y empleo. Un abordaje multidisciplinario* Buenos Aires: EUDEBA/PAITE

CEA D'ANCONA, (1996) *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

CHION, M. (1992) *El cine y sus oficios*. Ed. Cátedra

CHRISTOPHERSON, S, STORPER M, (1989) "The effects of flexible specialization on industrial politics and the labor market: the motion picture industry" *Industrial and labor Relations Review* Vol. 42, 331-347

CHRISTOPHERSON S. (2002) "Project work in context: regulatory change and the new geography of media" *Environment and Planning A* Vol. 34, 2003-2015

COE, N.M. (2001). "A Hybrid Agglomeration? The Development of a Satellite-Marshallian Industrial District in Vancouver's Film Industry." *Urban Studies, Vol. 38, No. 10, 1753–1775, 2001*

COLLER, X (1997) *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones sociológicas

COLEMAN, J.S. (1990) *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MN: Belknap Press.

CORSANI, A. (2006) "Producción de saberes y nuevas formas de acción política. La experiencia de los trabajadores y trabajadoras intermitentes del espectáculo en Francia." En línea, publicado en abril de 2006. Fecha de consulta: junio de 2008. Disponible en: http: // transform.eipcp.net/transversal/0406/corsani/es

DANTAS, M. (2002a) "Información, trabajo y capital: valorización y apropiación en el ciclo de la comunicación productiva." *Escribanía* n.9 (chequear)

DANTAS, M. (2002b) A lógica do capital-infomraçäo. A fragmentaçao dos monopolios e a monopolizaçao de fragmentos num mundo de comunicaçoes globais. Rio de Janeiro: Contraponto.

DANTAS, M (2003). "Informacao e trábalho no capitalismo contemporaneo". Lua Nova Nº60, pp 5-38

DEFILLIPPI, R, y ARTHUR, M. (1998) "Paradox in Project-Based Enterprise: The case of Film making" Cali*fornia Management Review,* Vol. 40 (2), 125-139

DEISICA (1991-2007*) Informes estadísticos de la Industria Cinematográfica argentina.* (Números 1-17) Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina, Buenos Aires

DE LA GARZA, E. (1997), "Trabajo y mundos de vida", en León, Emma y Zemelman Hugo (coords.) (1997), *Subjetividad: Umbrales del pensamiento social*. Anthropos

DEL BONO (2002) *Telefónica. Trabajo degradado en la era de la información.* Buenos Aires: Minño y Dávila editores

DEL BONO, A. (2006) "Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo », *Sociología del Trabajo*. 56, 3-31.

DEL BONO, A. Y BULLONI, M. N. (2008) "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina", *Trabajo y Sociedad*, Número 10, vol. IX, Santiago del Estero, Argentina, ISSN 1514-6871 (Caicyt).

D'IRIBARNE, A. (1989) "Del contenido del trabajo a la cognición", *Economía y Sociología del Trabajo*. Nº6, 74-81

DOERINGER, P.B. Y PIORE, M. (1971) *Internal Labour Markets and Manpower Analyses*, Lexington, Mass., D.C. Heath

DURAND, J.P. (2004) *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*. París: Éditions du Seuil.

EDWARDS, R. (1979) *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century,* London: Heinemann.

FERNÁNDEZ DÍEZ, F. Y BLASCO I FONT DE RUBINAT, J. (1995) *Dirección y gestión de proyectos. Aplicación a la producción audiovisual.* Ediciones UPC. Universitad Politécnica de Catalunya

FRIEDMAN, A. (1977) "Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labour Proces", Capital and Class, nº1

GAREL, G., GIRAD, V., MIDLER, CH. 2001-2005 Management de projet et gestion des resources humaines. http://panoramix.univ-paris1fr./GREGOR7

GETINO, O. (1995) Las industrias Culturales en la Argentina. Dimensión económica y políticas públicas. Buenos Aires: Ediciones Colihue.

GLENZ, M., RODRIGUEZ, ELIZALDE, M. (2001) *El aporte del arte a la economía argentina. Un primer abordaje a partir de las cuentas nacionales*, FNA, Bs. As.

GOMEZ FONSECA, M. (2004) "Reflexiones sobre el concepto de embeddedness." *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial* [en línea] 2004, 2 (004): [fecha de consulta: 19 de octubre de 2007] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72620407> ISSN 1870-2333

GRABHER, G. (2002a) "Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context." *Regional Studies,* Vol. 36 (3), 205-214

GRABHER, G. (2002b) "The project ecology of advertising: task, talents and Teams." *Regional Studies,* Vol 36 (3), 245-262.

GRANOVETTER, M.S. (1973) "The Strenght of Weak Ties", *American Journal of Sociology* 78(6): 1460-80

GRANOVETTER, M.S. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology* 91:481-510

HARVEY, D. (1998) *La condición de la posmodernidad, investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

HYMAN, R. (1993) "Especialización flexible: ¿Milagro o Mito?", en Hyman, R. Y Streeck, W. (1993) *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*. Madrid: Ministerio de trabajo y Seguridad Social

IBARRA COLADO, E. (1991) "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la Organización" *en Ibarra Colado,E. y Montaño Irose, L. (Coords.) Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones* en México. México, UAM-I/Porrúa Col. C.S.H.

JUNKER, B. (1998) "El trabajo de campo". En Castillo, J .J. y J. Villena (comps.) (1998) *Ergonomía. Conceptos y Métodos*. Madrid: Universidad Complutense

KATZ, J. (2006) "Tecnologías de la Información y la Comunicación e Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana." CEPAL-Documentos de Proyectos, Santiago de Chile

KRIGER, C. (2007) "Nacimiento y primer desarrollo de la industria cinematográfica." Ponencia presentada en las Primeras Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios. UBA, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA 9 y 10 agosto 2007

KRIGER, C. (2006) La presencia del Estado en el cine del primer peronismo. Tesis doctoral. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.

LARA, A.L. (2007) "Derivas de la producción televisiva: el caso de los guionistas de ficción. Perspectivas fenomenológicas e hipótesis conceptuales para un análisis del trabajo invisible." Manuscrito no publicado. Informe final de investigación. Estudio de caso del Proyecto Trabin dos: *Escenarios de vida y trabajo en la sociedad de la información: jóvenes, mujeres, inmigrantes* (2004-2007) Ref.: SEJ2004-04780/SOCI. Dir.: Juan José Castillo. Grupo de Investigación Charles Babbage de Ciencias Sociales del Trabajo. Universidad Complutense de Madrid

LASH, S y URRY, J. (1998) *Economías de signos y espacios. Sobre el capitalismo de la posorganización*. Buenos Aires: Amorrortu editors

LUCENA, H. (2004) *Relaciones de Trabajo en el Nuevo siglo*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.

MARX, K. (2004) *El Capital: el proceso de producción del capital.* Volumen 1. Buenos Aires: Siglo XXI Editores V. 1

MARX, K. (1996) *El Capital: el proceso de producción del capital.* Volumen 2. Buenos Aires: Siglo XXI

MAXWELL, J. (1996) *Qualitative research design: An interactive approach* (Vol. 41). Thousand Oaks, CA: Sage.

MIDLER, Ch. (1995) "Projectification" of the firm: the Renault case." *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11. (4), 363-375

NAVILLE.P (1997) "El empleo, el oficio, la profesión" en Friedman, G. y Naville P.: *Tratado de sociología del trabajo*, México: FCE

NEFFA, J. (2003) Las teorías de la segmentación sobre el mercado de trabajo. Área trabajo e innovación en las nuevas teorías económicas. Documento Nº 9 CEIL-PIETTE

NEFFA, J., CHENA, P., FÉLIZ, M., LÓPEZ, E., NACLERIO, A., PÉREZ, P., SALAS, J. Y TOLEDO, F. (2005) *Desequilibrios en el mercado de trabajo argentino. Los desafíos de la posconvertibilidad*. Trabajo y sociedad/CEIL-PIETTE

NEFFA, J. (2005) "Evolución de la actividad, el empleo y desempleo según la EPH en el largo plazo (1974-2003). Análisis descriptivo y diagnóstico del mercado de trabajo." En NEFFA, J., CHENA, P., FÉLIZ, M., LÓPEZ, E., NACLERIO, A., PÉREZ, P., SALAS, J. Y TOLEDO, F. (2005) *Desequilibrios en el mercado de trabajo argentino. Los desafíos de la posconvertibilidad*. Trabajo y sociedad/CEIL-PIETTE

NEFFA, J (2008) "Las teorías de la segmentación de los mercados de trabajo" En Neffa, J y Eymard-Duvernay, F. (2008) *Teorías económicas sobre el mercado de trabajo. III Análisis institucionalistas.* Trabajo y sociedad/CEIL-PIETTE

NOVICK, M. (2000) "La transformación de la organización del trabajo." En De la Garza Toledo, Enrique (Coordinador) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo* FCE, México

NOVICK, M. (2007) "¿Emerge un nuevo modelo económico y social? El caso argentino 2003 2006" Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. 18, 53-78

PALOMINO, H. (2000) "Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas." Revista de Ciencias Sociales Nº17. Departamento de Sociología. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo

PALOMINO, H. (2007) "La instalación de un nuevo régimen de empleo en Argentina." Ponencia presentada en el 8º Congreso de ASET, Buenos Aires, agosto, 2007.

PECK, J. (1996) *Work-Place. The social Regulation of Labor Markets*. Nueva Cork: The Guildford Press.

PERELMAN, P. Y SEIVACH, P. (2004) *La industria cinematográfica en la Argentina: Entre los límites del mercado y el fomento estatal*. Observatorio de Industrias Culturales Nº 1 Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano. (CEDEM), Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA).

PIORE, M.J. Y SABEL, CH. E. (1990) *La segunda ruptura industrial*, Madrid: Alianza Editorial.

PRAT (2000) "¿Cómo se construye su vivienda? Organización de los procesos de trabajo y calificación de la mano de obra." Revista de Ciencias Sociales Nº17. Departamento de Sociología. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo

PRIES, L. (2000) "Teoría Sociológica del Mercado de Trabajo", en De la Garza Toledo, Enrique (Coordinador) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo.* México: FCE

REVISTA SICA 40 ANIVERSARIO, septiembre de 1998

ROLDÁN, M. (2000) *¿Globalización o Mundialización? Teoría y Práctica de Procesos Productivos y Asimetrías de Género*. Buenos Aires: Eudeba.

ROLDÁN, M. (2005) "Revolución industrial-informacional, nueva división internacional del trabajo y posibilidades de un nuevo desarrollo y revalorización del trabajo productivo en la Argentina. Reflexiones en base a hallazgos de una investigación exploratoria (1990s-2000s) Ponencia presentada en el 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires, agosto de 2005

SÁINZ SÁNCHEZ, M. *El productor audiovisual.* Madrid: Ed. Síntesis

SCOTT, A.J. (2000) "French Cinema: Economy, Policy and Place in the Making of a Cultural-Products Industry." *Theory Culture & Society* 17(1), 1-38

SCOTT, A.J. (2002) "A New Map of Hollywood: The Production and Distribution of American Motion Pictures." *Regional Studies, Vol. 36.9, pp. 957–975, 2002*

SENNET, R. (1994) *La corrosión del carácter.* Barcelona: Anagrama.

SEVERIANO, M. (2005) *Narcisismo y publicidad. Un análisis psicosocial de los ideales del consumo en la contemporaneidad.* Buenos Aires: Siglo XXI de Argentina Editores

SOLAROLI, L. (1972) *¿Cómo se organiza un film?* Madrid: Ed. RIALP.

SORENSEN, A. (1983) "Sociological Research on the Labour Market: Conceptual and Methodological issues." *Work and Occupations* 10 (3), 261-287

STOLOVICH, L., LESCANO G., PESSANO, R y DELGADO P. (2004) *La industria audiovisual uruguaya. ¿Realidad o ficción?* Montevideo: IDEAS

STOREY, J. (2005). "Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media." *Human Relations. Volume 58 (8) SAGE Publications*

STORPER, M. (1994) "The Transition to flexible specialisation in the US Film Industry: External economies, the división of labour and the crossing Industrial Divides" in Ash Amin (Ed.) (1994) *PostFordism A Reader Studies in Urban and Social Change*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

SYDOW J. y STABER, U. (2002) "The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television." *Regional Studies,* Vol 36. (3): 215-227.

THOMPSON, P. (1983) *The Nature of Work. An introduction to Debates on the Labour Process.* Macmillan Education LTD

TAYLOR, SY BODGAN, R. (1990) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Buenos Aires: Paidós.

URSELL, G. (2000) "Television production: issues of exploitation, commodification and subjectivity in UK television labour markets" *Media Culture &Society* 22(6), 805-825

VALLES, M. (1997) *Técnicas cualitativas de Investigación Social*. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis Sociológica.

VAN DER GROEP, R. (2004) "Spatial Clustering and Culture Barriers; An exploration in the geography of audiovisual firms. University of Amsterdam." (Ponencia presentada en "THE CITY FUTURES INTERNATIONAL CONFERENCE." 8-10 JULY 2004) (en línea] [fecha de consulta: 20 de abril de 2005] Disponible en: http://www.uic.edu/cuppa/cityfuturespapers/session4_6/4_6spatialclustering.pdf

VASILACHIS DE GIALDINO, I. (1992) *Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro editor de América Latina

VARGAS, P. (2005) *Bolivianos, paraguayos y argentinos en la obra: identidades étnico nacionales entre los trabajadores de la construcción*. Buenos Aires: Antropofagia, 2005

VATIN, F. (2004) *Trabajo, Ciencias y Sociedad. Ensayos de sociología y epistemología del trabajo. Asociación Trabajo y Sociedad* Buenos Aires: CEIL/PIETTE/CONICET Lumen Humanitas

VILLA, P. (1990) *La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ZARIFIAN, PH.1995. La emergencia de la organización por procesos: la búsqueda de una difícil coherencia. Universidad de la República-Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical. Montevideo (*Traducción de Mariana Mendy del texto "L´emergence de l'organization par processus: a la recherche d'une difficile cohérence". LATTS-CERTES, 1994)*

ANEXO METODOLÓGICO

El estudio cuyos resultados presentamos en este Informe buscó dar respuesta a tres conjuntos de problemáticas que contienen núcleos temáticos diferenciables y que han requerido relevamientos distintos, a saber:

1.Para la caracterización económica y socio-productiva de la producción de cine publicitario (expuesta en el capítulo dos) empleamos principalmente de datos secundarios provistos a partir de una exhaustiva revisión y recopilación de diversas fuentes secundarias. Esta estrategia se vio complementada con datos primarios construidos a partir de entrevistas en profundidad a informantes claves provenientes de distintos ámbitos –sindicales, gubernamentales, académicos, etc.-

2.El abordaje del proceso de trabajo en la producción de cine publicitario y de sus formas de regulación (presentada en el capítulo tres), ha requerido la articulación de datos primarios construidos a partir de observaciones en los lugares de trabajo y de entrevistas en profundidad. También utilizamos datos secundarios provenientes de literatura especializada y documentación del sector para complementar aquellas estrategias que han sido las principales para el logro de este objetivo.

3.Por último, para el conocimiento de los procesos de regulación del mercado de trabajo (presentados en el capítulo cuatro), empleamos datos provenientes de fuentes principalmente secundarias para el análisis de la dimensión formal/institucional y de observaciones y de entrevistas en profundidad para el de la dimensión informal y cotidiana, basada en normas socialmente *embbeded*.

Así, la estrategia metodológica de nuestro estudio estuvo basada en el uso de tres métodos de investigación: 1) análisis de fuentes documentales, 2) observación participante y 3) entrevista en profundidad. A continuación explicitamos las características de cada uno de ellos.

1. Análisis de Fuentes Documentales

A lo largo de nuestro estudio hemos recurrido a diversas fuentes de información secundaria para responder a sus diversas problemáticas, a saber:

Fuentes de información secundaria relevadas	Problemática/ Núcleo temático
1. Datos publicados por organismos públicos: estadísticas e informes	1
2.Documentos y publicaciones del SICA	1-3-
3. Convenio Colectivo de Trabajo (nº 235/75)	1-3
4. Documentos relativos a la producción de diversos comerciales	2
5. Artículos en prensa	1

6. Bibliografía específica sobre el proceso de producción audiovisual	2
7. Publicaciones sobre la industria cinematográfica Argentina	1
8. Páginas Web	1-2-3

Datos publicados por organismos públicos: estadísticas e informes

- Coyuntura Económica de la Ciudad –Sección Industrias Culturales (informe cuatrimestral) http://www.cedem.gov.ar/areas/des_economico/cedem/pdf/coyunt/18/18_1_1_indculturales.pdf
- Las industrias culturales en la ciudad de Buenos Aires-Cuaderno de trabajo 4. http://www.cedem.gov.ar/areas/des_economico/cedem/pdf/cuad/cuaderno_04.pdf
- Publicación del Fondo Nacional de las Artes: Glenz, M., Rodriguez., Elizalde, M. (2001) *El aporte del arte a la economía argentina. Un primer abordaje a partir de las cuentas nacionales*."

Documentos y publicaciones del Sindicato Industria Cinematográfica Argentina

- DEISICA (1991-2007) *Informes estadísticos de la Industria Cinematográfica argentina.* (Números 1-17). Como señalamos en la Introducción, estas publicaciones han sido de vital importancia en nuestro estudio ya que los organismos públicos no cuentan con centros de documentación ni banco de datos dedicados a procesar la situación de las actividades vinculadas con la producción cultural. Todas las publicaciones consultadas reproducen los datos editados por el Departamento de Estudios e Investigación del SICA. En este sentido, como consideración de índole general, debemos decir que estos datos son elaborados en buena medida sobre la base de las inspecciones que realiza el sindicato en el sector y, por lo tanto, están sujetas a las imprecisiones producto de las (sub)declaraciones de las empresas productoras.
- NOTISICA: junio de 2004; julio 2006; septiembre 2005 y noviembre de 2006 (Publicación periódica sobre temas de interés general para los afiliados).

- Revista SICA 40 ANIVERSARIO. (1988) Esta es una publicación especial por los 40 aniversarios del SICA. La misma ha sido de una gran riqueza para nuestro estudio ya que contiene información general sobre cuatro décadas de historia sindical y una treintena de entrevistas a diversos técnicos cinematográficos en donde estos cuentan su trayectoria laboral, los orígenes del sindicato, los problemas del sector, etc.

- Borrador del Convenio Colectivo de Trabajo para el personal de la producción de cine publicitario negociado entre la Cámara Argentina de Cine y Video Publicitario y el Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina.

Convenio Colectivo de Trabajo (nº 235/75)

Este es el primer y único Convenio Colectivo de Trabajo existente para regular diversos ámbitos del trabajo de los *técnicos* de la producción cinematográfica del país. Dicho Convenio, entre los aspectos más destacables, establece: a) la

discriminación de las categorías laborales y de tareas y la cantidad mínima de personas que deben ser contratadas en las diversas producciones; b) las modalidades de la contratación; d) lo concerniente a la duración de la jornada; e) las remuneraciones; f) los criterios de la representación gremial y la mediación del SICA en los conflictos laborales.

Documentos relativos a la producción de diversos comerciales filmados en el contexto de la post-devaluación

PRODUCTORA-PRODUCTO FECHA	Guión	plan de rodaje	hoja de llamado diario	fotos rodaje
HUINCA CINE CLARÍN (Argentina) Julio de 2005	x	x	x	
PATAGONICK GIACOMO CAPELETINI (Argentina) Agosto 2005	x	x	x	
ARGENTINA CINE Banco francés (Argentina) Agosto 2005	x	x	x	
HUINCA CHEVROLET ASTRA Septiembre de 2005	x	x	x	
HUINCA CTI MÓVIL (Argentina) Septiembre-octubre de 2005	x	x	x	
HUINCA CINE Cti (Argentina) Noviembre de 2005	x	x	x	x
ARGENTINA CINE SEAT (España) Enero 2006		x	x	x
ARGENTINA CINE MOVISTAR (España) Marzo 2006	x	x	x	
HUINCA CINE BIMBO (Argentina) Marzo 2006	x	x	x	x
ARGENINA CINE Motorota (RSA-USA) Abril de 2006	x		x	x
ARGENTINA CINE L'OREAL (PARIS) Mayo de 2006	x	x	x	x
ARGENTINA CINE TIDE (EEUU) Agosto de 2006	x		x	
PELUCA FILMS FITNESS NESTLLE Octubre de 2006	x	x	x	x
HUINCA CINE VISA (EEUU) Noviembre 2006	x	x	x	x
HUINCA CINE CHEVROLET (Argentina) Enero 2007	x	x	x	x
HUINCA CINE BIMBO (Argentina) Febrero 2007	x	x	x	x
ARGENTINA CINE SEAT LEÓN (Europa) Marzo 2007	x	x	X	X
ARGENTINA CINE PEPSI (Argentina) Marzo 2007	x	x	x	x

GOODGATE AUDI (Europa) Agosto/sep. 2007	x	x	x	x
PELUCA FILMS CTI MÓVIL (Argentina) Noviembre de 2007	x	x	x	x

Artículos en prensa

- ✓ "Un fenómeno que creció al compás de la devaluación. Argentina, el set de filmación ideal." Diario Página 12, Espectáculos del Domingo /23-feb-2003
- ✓ "Cortos publicitarios extranjeros. Filmar aquí, un 40% más barato." Diario Clarín, domingo 02.03.2003
- ✓ "El Boom de publicidades extranjeras filmadas en Argentina. ¿Qué París? ¿Buenos Aires?" Diario Página 12; Domingo 03. 08. 2003
- ✓ "El boom de las productoras de cine publicitario", Diario Clarín Suplemento Económico, 27.02.2005
- ✓ "Argentina for export. Cuando todos hacen su negocio", Diario Clarín Revista VIVA, 31.07.2005.
- ✓ "Boom de cine nacional: éxito de exportación y taquilla, premios, ocupación plena." Revista Veintitrés. Nota de tapa, 19.09.05
- ✓ "Mar del Plata: la ciudad ya es elegida como un set internacional de filmación" Diario Clarín, Domingo 15.01. 2006
- ✓ "El boom de los rodajes. Buenos Aires de Película: se duplicó la cantidad de permisos para filmar en las calles porteñas." Diario Clarín, domingo 06. 08. 2006
- ✓ "Hollywood a la vuelta de la esquina" Diario Página 12, Sección Cultura espectáculos, miércoles 23. 08. 2006
- ✓ "Negocio de Exportación: la ciudad es un set de cine que ya genera 2000 millones al año." Perfil.com/sociedad, ; 22.10.2006

Bibliografía específica sobre el proceso de producción audiovisual

CALVO HERRERA, C. (2003) *La empresa de cine en España*. Madrid: Ed. Del Laberinto,

CHION, M. (1992) *El cine y sus oficios*. Ed. Cátedra (Primera edición 1990 *Le Cinéma et ses métiers.* París: Ed. Bordas

FERNÁNDEZ DÍEZ, F. Y BLASCO I FONT DE RUBINAT, J. (1995) *Dirección y gestión de proyectos. Aplicación a la producción audiovisual.* Ediciones UPC. Universitad Politécnica de Catalunya

GUIDO, G. (2007) *El asistente de producción de Cine Publicitario en Buenos Aires.* Buenos Aires: Ed. Dunken

RIVERO SÁNCHEZ, J. (1992) *La productora de cine publicitario: estructura técnica, organizativa y empresarial en la industria de la producción española.* Tesis doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona, Ed. Micrográfica.

SÁINZ SÁNCHEZ, M. *El productor audiovisual.* Madrid: Ed. Síntesis

SOLAROLI, L. (1972) *¿Cómo se organiza un film?* Madrid Ed. RIALP

Otros: *Manual Práctico de Producción Audiovisual* - Versión electrónica en: http: //www.puzzledeproduccion.com.mx/index.php

Páginas Web

a. Base de datos cine y publicidad

- Guía de técnicos de Cine Argentina: http://www.tecnicosdecine.com.ar (base de datos con CV de 702 técnicos de diversas especializaciones)
- El portal de la publicidad latina: http:// www.adlatina.com Este portal publica una entrevista a un director de cine publicitario por semana. Hemos

leído, analizado y utilizado algunos fragmentos de estas entrevistas en el capítulo 2 de este trabajo.

REF.	Nombre /PRODUCTORA	Fecha publicación
DP1	Riki Saúl / KRAKATONA FILMS-	10-11-2005
DP2	Joaquín Cambre / FILMIC,	13-10-2005
DP3	Emiliano Ferrando, / BENDER CINE	15-9-2005
DP4	Javier Blanco, COMPAÑÍA CINEMATOGRÁFICA	20-10-2005
DP5	Cristian Bernard / BLOW-UP FILMS	24-11-2005
DP6	Nicolás Parodi / CAPÍTULO DOS	6-1-2006
DP7	Juan Chappa / HUINCA CINE	25-05-2006
DP8	Stagnaro / ANDON FILMS	27-4-2006
DP9	Javier Altholz / LA PRODU	06/04/2006
DP10	Diego Pernía / ENCUADRE	18-05-2007
DP11	Juan Bulcich / PELÍCULAS CORTITAS	11/05/2006
DP12	Sebastián Borensztein / WASABI	7/11/2006
DP13	Javier Calentano / PELUCA	16-11-2006
DP14	Luis Mermet / FLY FILM	05-04-2007
DP15	Gabriel Sagel / -FLEHNER	19-4-2007
DP16	Alejandro Ruax y Ramiro Martínez / FLEHNER FILMS	27-06-2007
DP17	Tato Pereda / CUATRO CABEZAS	02-08-2007

b. Instituciones

- Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina:
- http//: www.sicacine.com.ar
- Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales:
- http:/ /www.incaa.gov.ar/index.asp
- BASET (Buenos Aires set de filmación): http://www.buenosaires.gov.ar/baset/
- Comisión Argentina de Filmaciones: http://www.caf.gov.ar

c. Empresas productoras de cine publicitario

- HUINCA cine : http:// www.huincacine.com
- CINETAURO: http:// www.cinetauro.com.ar
- Flenher film: http:// www.flehnerfilms.com/
- Peluca films: http:// www.pelucafilms.com.ar/
- Argentina Cine: www.argentinacine.com/

Publicaciones sobre la Industria Cinematográfica Argentina

- GETINO, O. (1995) Las industrias Culturales en la Argentina. Dimensión económica y políticas públicas. Buenos Aires: Ediciones Colihue.

- GLENZ, M., RODRIGUEZ, ELIZALDE, M. (2001) El aporte del arte a la economía argentina. Un primer abordaje a partir de las cuentas nacionales, FNA, Bs. As.
- KATZ, J. (2006) "Tecnologías de la Información y la Comunicación e Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana." CEPAL-Documentos de Proyectos, Santiago de Chile
- KRIGER, C. (2007) "Nacimiento y primer desarrollo de la industria cinematográfica." Ponencia presentada en las Primeras Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios. UBA, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA 9 y 10 agosto 2007
- KRIGER, C. (2006) La presencia del Estado en el cine del primer peronismo. Tesis doctoral. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.
- PERELMAN Y SEIVACH (2004) "La industria cinematográfica en Argentina: entre los límites del mercado y el fomento estatal." Investigación publicada por el Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires

2. La observación participante

En el transcurso de los años 2006 y 2007 realizamos observaciones en filmaciones (fase rodaje) de diez (10) comerciales diversos, realizados en el marco de empresas variadas, tanto para el mercado interno como para el exterior:

Fecha	**Empresa**	**Producto (cliente)**	Demanda
Marzo 2006	Argentina cine	Movistar	**Extranjera (España)**
Marzo de 2006	Huinca Cine	Bimbo	**Nacional**
Abril de 2006	Argentina Cine	Motorota	**Externa (EEUU)**
Mayo de 2006	Argentina Cine	L'oreal	**Externa (Francia)**
Noviembre de 2006	Huinca Cine	Visa	**Externa (EEUU)**
Enero de 2007	Huinca Cine	GM Chevrolet	**Interna**
Febrero de 2007	Huinca cine	Bimbo	**Interna**
Marzo de 2007	Argentina Cine	Pepsi	**Interna**
Agosto/sep. 2007	Good gate	Audi	**Externa (Europa)**
Noviembre 2007	**Peluca Films**	**CTI Móvil**	**Interna**

Los acercamientos a los lugares de trabajo fueron facilitados por las estrechas vinculaciones establecidas con dos empresas -*Huinca y Argentina Cine*- y algunos técnicos del sector - *Joaquín (ref.1), Emmanuel (ref. 3) y Leticia (ref. E9)*-. Sin embargo, merece la pena destacar que, dado que buena parte del proceso de trabajo se desarrolla comúnmente en la vía pública, sólo en algunas oportunidades debimos contar con la previa autorización de las empresas.

3.Las entrevistas

Los informantes clave

Durante nuestro estudio emprendimos la realización de entrevistas a informantes clave (9 en total) provenientes de variados ámbitos con la intención de conocer su perspectiva respecto de los diversos interrogantes que buscamos responder en nuestro estudio.

RELACIÓN DE ENTREVISTAS

	REF.	ENTREVISTADO
1)	**E2**	Empresa Productora de Cine Publicitario *(Huinca)*
2)	**E5**	Ministerio de Trabajo
3)	**E6**	Observatorio Industrias Culturales(CEDEM-GCBA)
4)	**E7**	SICA - Secretario gremial Cine Publicitario
5)	**E12**	Creador y Operador "Medición en rodaje"
6)	**E17**	Gerente Cámara Argentina de Cine y Video Publicitario
7)	**E23**	Especialista en Historia de la Industria de Cine Argentino
8)	**E26**	Productor Empresa de Cine Publicitario (C*inetauro*)
9)	**E33**	SICA - Secretario Gremial

Los trabajadores –los *técnicos* cinematográficos-

Hemos realizado entrevistas en profundidad a un total de 24 técnicos de la producción de cine publicitario. Éstos han sido seleccionados siguiendo una muestra intencionada que buscó como primer criterio de relevancia teórica identificar a trabajadores que cubran las diversas especializaciones de las seis ramas técnicas del proceso de trabajo (producción, dirección, fotografía, arte, sonido y montaje) y que ocupen variada posición en la jerarquía ocupacional: directores, jefes (o "cabeza") de equipo, ayudantes y asistentes. Asimismo, para indagar con mayor profundidad la dinámica del mercado de trabajo, se buscó entrevistar a aquellos técnicos que hayan ingresado a este sector con anterioridad a la devaluación monetaria de 2002.

RELACIÓN DE ENTREVISTAS

	REF.	NOMBRE	PUESTO PRINCIPAL
1)	E1	Joaquín	key grip
2)	E3	Emmanuel	grip
3)	E4	Peter	asistente grip
4)	E8	Marcos	gaffer
5)	E9	Leticia	vestuarista
6)	E10	Anibal	Director Fotografía
7)	E11	María	asistente de dirección
8)	E13	Boby	camarógrafo
9)	E14	Magui	maquilladora
10)	E15	Carla	meritoria producción
11)	E16	Jaime	foquista

12)	E18	Pamela	vestuarista
13)	E19	Guillermo	jefe producción
14)	E20	Lucas Esquivel	asistente de dirección
15)	E21	Iris	Vestuarista
16)	E22	Ficticia	asistente de dirección
17)	E24	Marta	Jefa de producción
18)	E25	Mauricio	Key Grip
19)	E27	MM	jofe locaciones
20)	E28	Lara	asistente de arte
21)	E29	Fede	gaffer
22)	E30	Pipo	sonidista
23)	E31	Nino	utilero
24)	E32	Belén	asistente de arte y vestuario

Técnicos entrevistados por rama y especialización técnica[1]

RAMA	**DIRECCIÓN**	**PRODUCCIÓN**		**FOTOGRAFÍA**			**ARTE**				**SONIDO**	**MONTA-JE**
ESPECIALIZACIÓN	dirección	producción	locaciones	cámara	luces	máquinas	arte	vestuario	maquillaje	Utile-ría	sonido	montaje
Director/a		E24		E10							E30	**E30**
Jefe/a		E19-E24	E27	E13	E8-E29	E1-E3-E25		E9-E18-E21	E14	E31	E30	E30
Asistente/Ayudante	E11-E20-E22	E11-E32		E16-E13	E29	E4	E21-E28-E32	E18-E32				
Meritorio/a		E15										

En todos los casos intentamos respetar la siguiente guía de preguntas relativa a las diversas dimensiones relacionadas con nuestros interrogantes de investigación:

*PAUTA DE ENTREVISTA **TÉCNICOS** PRODUCCIÓN CINE PUBLICITARIO*

A. Características Personales

1. ¿Podrías decirme tu edad?
2. ¿cuál es tu estado conyugal? ¿vivís en pareja? ¿con quién vivís?
3. ¿Cuál es tu nivel de estudios? ¿Primarios, secundarios, terciarios?
4. En la actualidad, ¿qué puesto ocupas en las producciones de cine publicitario?
5. ¿es tu único trabajo?
6. a qué otras cosas te dedicas?

B. Trayectoria laboral: acceso y movilidad

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en cine publicitario?
2. ¿el cine publicitario fue tu primera experiencia de trabajo dentro de la industria (cinematográfica)?
3. ¿trabajaste en otros sectores relacionados en algún momento? (tv, cine, etc...) ¿cuáles? ¿qué puestos ocupaste en ellos?
4. Ventajas y desventajas de trabajar en publicidad en relación con otras experiencias (cine tv)
5. ¿cómo llegaste a trabajar en la industria? ¿por un anuncio, enviando un CV., por algún conocido?
6. ¿empezaste en este puesto? Me podés contar brevemente cómo fue tu trayectoria profesional en el sector?
7. ¿quién te llama para trabajar?

[1] Algunos de los *técnicos* entrevistados ocupan más de un puesto de trabajo en la actualidad.

8. ¿te movés de trabajo en trabajo solo o dentro de un equipo en el sector?

C. Formación

1. ¿dónde aprendiste los conocimientos necesarios para desempeñarte en tu puesto? ¿en el trabajo? ¿en una escuela?

D. Trabajo escenario post-devaluación

2. en tu caso personal, ¿has tenido más trabajo en publicidad luego de la devaluación? ¿son publicidades para el exterior?
3. Según tu criterio, ¿es lo mismo trabajar para una publicidad nacional que para una publicidad para afuera? ¿por qué?

E. Tarea y Trabajo

1. Me podrías contar, ¿en qué consiste específicamente tu trabajo?
2. Podrías describir ¿cómo es un día habitual en tu trabajo?
3. Puntualmente, ¿te gusta el trabajo? ¿podrías decirme los aspectos más positivos y los más negativos, desde tu punto de vista?
4. ¿Cómo vivís el carácter intermitente e inestable de la actividad?

F. Relación contractual, jornada, remuneración

1. ¿para qué empresa/s trabajás?
2. ¿te hacen bolo o facturás?
3. ¿cuál es la jornada típica de trabajo? ¿hacés horas extra (te las pagan)?
4. ¿podes prever cuánto es tu ingreso promedio mensual por esta actividad?

G. Supervisión y control

1. ¿quién supervisa tu trabajo? ¿cómo lo hace?
2. ¿qué es lo que se evalúa como bueno en tu trabajo?
3. ¿qué es lo que no se permite en tu trabajo? ¿qué pasa si eso sucede?
4. ¿es importante hacer bien el trabajo? ¿por qué?

H. Relaciones de trabajo-conflictos y organización colectiva

1. ¿cómo es, en términos generales, la relación entre los compañeros de trabajo?
2. ¿y dentro de tu equipo de trabajo?
3. ¿cómo es la relación entre los técnicos y la producción?
4. ¿y las relaciones laborales entre los técnicos y la empresa (la producción)? ¿es una actividad tranquila o una actividad en donde se registran muchos conflictos? ¿si tenés un problema de trabajo cómo lo resolvés, con tus compañeros o acudías al sindicato?
5. ¿estás afiliado al SICA? ¿por qué?

I. Expectativas laborales

1. Y... por cuánto tiempo pensás que vas a trabajar en tu puesto? ¿te interesa crecer en el sector? ¿lo vas a intentar?
2. ¿cómo proyectas tu futuro laboral? ¿te gustaría trabajar en otra actividad o te gustaría quedarte?

Resta decir que el nombre de los trabajadores entrevistados ha sido modificado para cumplir con el acuerdo de confidencialidad que establecimos con los mismos. Una vez más, agradecemos a todos la colaboración.