

**Grupo 8: Cambios en el trabajo:  
reestructuración, tercerización y deslocalización de la producción**  
Coordinación: Julio Cesar Neffa - [jneffa@ceil-piette.gov.ar](mailto:jneffa@ceil-piette.gov.ar)

## **Apuntes para el debate del proceso de trabajo en contextos productivos organizados *por proyectos*: el caso de la producción de cine publicitario.**

**María Noel Bulloni**

CEIL-PIETTE/ CONICET.

Área Procesos de trabajo, organización del trabajo y condiciones y medio ambiente de trabajo

[mbulloni@ceil-piette.gov.ar](mailto:mbulloni@ceil-piette.gov.ar)

### **Introducción**

En esta ponencia exponemos algunos de los resultados de una investigación que estuvo orientada a analizar los principales procesos de regulación que conlleva el trabajo de los *técnicos* de la producción argentina de cine publicitario en el contexto expansivo de la post-devaluación (2002-2007)<sup>1</sup>. Estos *técnicos* son los trabajadores de las diversas y numerosas especializaciones que intervienen en el “detrás de cámara” de la producción cinematográfica y que, luego de la devaluación monetaria de 2002, comenzaron a dedicarse en forma casi exclusiva a la filmación de publicidades que, por esos años, parecía ser una fuente inagotable de empleo. Sin embargo, estos puestos de trabajo tienen como particularidad su temporalidad, con una duración promedio de tres o cuatro días de dedicación intensa. Esto se relaciona con el predominio de una lógica de organización *por proyectos*, instalada desde hace ya varias décadas en el sector y que implica que todos los recursos para filmar, inclusive los trabajadores, son congregados en forma temporaria.

El objetivo de este trabajo es el de contribuir a la comprensión de las lógicas de regulación predominantes en el nivel del proceso de trabajo de la producción de cine publicitario, una actividad que supone la participación de diversos y complejos equipos humanos en un contexto productivo signado por la inestabilidad e intermitencia.

---

<sup>1</sup> Esta investigación fue realizada en el marco de la realización de la tesis de Maestría, titulada: “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” Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo –UBA ( mayo de 2009)

Con este propósito en mente, la primera parte del texto está destinada a examinar los rasgos económicos y socio-productivos de la producción de cine publicitario que nos sirven para delinear el contexto en el que se inscribe la regulación del trabajo que buscamos analizar. En la segunda parte, nos concentraremos en el proceso de trabajo de la producción de cine publicitario procurando dar cuenta de los procesos de regulación que tienen lugar en ese ámbito. Derivados de los imperativos de control/consentimiento que conlleva todo proceso de trabajo capitalista, veremos que tales procesos adoptan una diversidad de formas que intentamos señalar y describir. Por último, realizamos algunos comentarios finales a modo de conclusión.

En nuestro estudio utilizamos un enfoque metodológico cualitativo, que sin embargo debió articularse con la utilización de datos cuantitativos e información estructurada para lograr los objetivos que nos hemos propuesto. La estrategia metodológica adoptada se basó en tres métodos básicos de investigación: un exhaustivo análisis de documentación, diversas observaciones en los lugares de trabajo y una treintena de entrevistas en profundidad a trabajadores, empresarios e informantes clave del sector.

## **1. Contexto y características del proceso productivo de la producción de cine publicitario**

El cine publicitario es, en su acepción más general, un producto cultural o simbólico individualizado, de carácter único y que puede ser ubicado en la intersección de dos de los campos más dinámicos de las denominadas industrias culturales: el cinematográfico y el publicitario. En cuanto a su proceso de producción, a diferencia de lo que sucede con buena parte de los productos culturales en donde la producción es personalizada, artesanal y luego objeto de numerosas reproducciones (como por ejemplo el libro, las obras de arte) los productos de cine publicitario, requieren de un trabajo colectivo complejo, que implica el empleo de numerosos y diversos recursos humanos y tecnológicos.

Este proceso productivo, único y complejo, se lleva adelante en el marco de empresas productoras cinematográficas pero forma parte de un proceso más amplio que involucra una división del trabajo entre empresas y que podemos representar en la forma de una cadena de subcontratación. Esta cadena se inicia cuando una empresa decide publicitar sus productos y para ello subcontrata a una agencia publicitaria. En caso de que se acuerde la realización de una

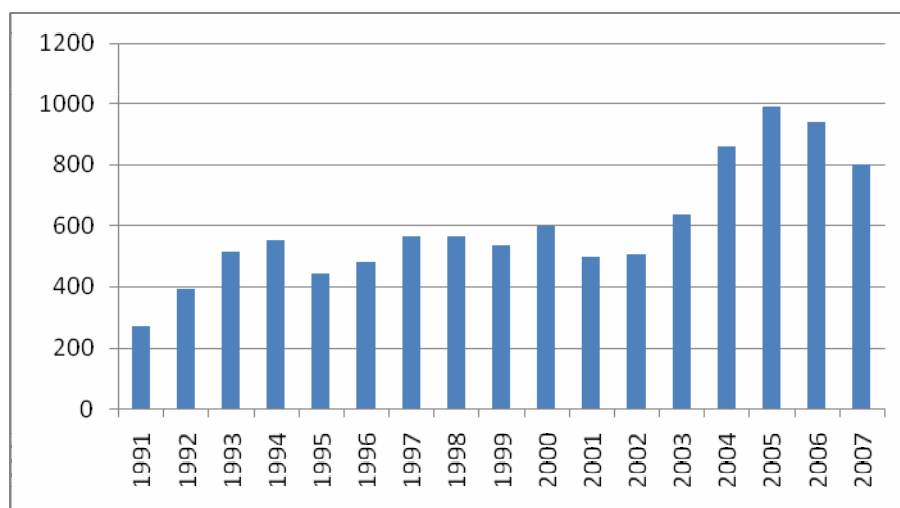
publicidad de tipo audiovisual, la agencia de publicidad se encargará de formular la idea del comercial y subcontratará a una productora para que realice la filmación.

En general, la relación que se establece entre los eslabones de esta cadena supone en primer término, que el anunciante financia con unos recursos y beneficios predefinidos los servicios publicitarios desarrollados por la agencia<sup>2</sup>. De igual manera se desarrolla la relación entre la agencia y la productora<sup>3</sup>. 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, ambas empresas están constantemente monitoreando e interviniendo durante todo el proceso de trabajo audiovisual.

### 1.1. La producción argentina de cine publicitario en el escenario post-devaluación

La actividad de las productoras de cine publicitario en Argentina comenzó a tener un desarrollo muy importante en la década de los ochenta y sobretodo en los noventa, vinculado con el fuerte dinamismo de la actividad publicitaria a nivel nacional. A partir de la devaluación monetaria de 2002, esta actividad comenzó a presentar un crecimiento aún más importante, esta vez impulsado por la demanda extranjera.

**Evolución cantidad de comerciales filmados en el sector 1991-2007<sup>4</sup>**



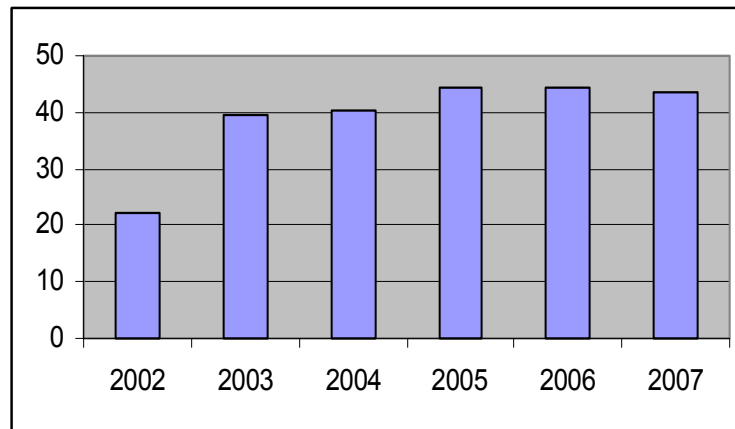
Fuente: Elaboración propia en base a: DEISICA 1991-2007

<sup>2</sup> 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)

<sup>3</sup> 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)

<sup>4</sup> Cada comercial es tomado como unidad de producción y rodaje

**Evolución porcentaje comerciales filmados para el mercado externo 2002-2007<sup>5</sup>**



Fuente: Elaboración propia en base a DEISICA 2002-2007

Seducidas principalmente por el dólar barato, pero también por otras ventajas comparativas que ofrece la filmación de publicidades en el país<sup>6</sup>, las empresas extranjeras comenzaron a demandar en forma sostenida los productos de cine publicitario a las productoras locales.

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 de cortos publicitarios en estos años da cuenta de una de las tendencias del desarrollo capitalista de las últimas décadas: la creciente importancia 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*

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Entre esas ventajas comparativas se destaca la diversidad de climas y paisajes, el *estilo europeo* de la capital del país, la heterogeneidad poblacional, el equipamiento de última generación y el profesionalismo de la gente del sector (Perelman y Seivach, 2004).

*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).*

Para explicar estas tendencias, Harvey (1998) postula como hipótesis 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. Desde la perspectiva del autor, todos estos, factores contribuyen a la aceleración del ritmo de los procesos económicos y –por tanto- del beneficio. En este sentido, Dantas (2002b) sostiene que en el marco de la profunda transformación que desde los años 1970 experimenta el modo capitalista de producción, la organización empresarial toma la forma de 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, desaparece la necesidad de concentrar recursos humanos y materiales en un menor espacio territorial posible. Esta extensión global del proceso de trabajo, o mundialización del ciclo de producción constituye así la característica central del proceso de acumulación de la actual fase del capitalismo.

Nuestro estudio fue realizado en la coyuntura pos devaluación donde todos los guarismos de la actividad vivían un inusitado crecimiento en la Argentina. En ese momento, entre 2006 y 2007, se estimaba que había más de ciento veinte empresas dedicadas a la filmación de comerciales en el país, todas ellas localizadas en la capital federal. En cuanto a las características de dichas empresas, podemos comenzar señalando que se dedican de forma total o de manera parcial (combinando esta actividad con otro tipo de realización cinematográfica como ser largometrajes, telefilms, etc.) 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 a éstas encontramos una serie de empresas pequeñas, muchas de ellas transitorias que se organizan para desarrollar proyectos específicos y luego desaparecen. En su gran mayoría se trata de 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). Por lo general, cuentan con personal mensualizado en los equipo 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 esa coyuntura de expansión de la demanda de cine publicitario proliferaron decenas, muchas de las cuales ya han desaparecido, mientras que otras han sabido posicionarse y mantenerse.

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. 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 *por proyecto*, es decir, cada vez que se activa la cadena de subcontratación que comentamos, la empresa productora montará una organización temporal en función de la filmación de cada comercial en particular, alquilando todos los recursos para filmar y contratando a los trabajadores temporalmente. En los apartados siguientes veremos en más detalle cómo funciona esta lógica.

### **1.3. El proceso de *proyectificación* vivido en el sector**

Desde hace décadas, todas las formas de producción cinematográfica se sostienen en base a este paradójico tipo de organización *temporaria perpetua* (De Fillipi y Arthur, 1998), y que hoy es considerada por muchos autores como el modelo organizativo emblemático de la

economía moderna (Boltanski y Chiapello, 2002). Como ya hemos adelantado, Esta forma de organización implica que los recursos para filmar 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 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*. Esta tesis ha sido pensada por Christopherson y Storper (1989) para el caso norteamericano y luego aceptada y extendida 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. De todas formas 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 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.

En Argentina, la actividad cinematográfica se inicia como la 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<sup>7</sup>. 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.

---

<sup>7</sup> 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, según el estudio de los norteamericanos Christopherson y Storper, el proceso de producción que seguía un modelo “quasi artesanal” vivió un intenso proceso de racionalización y la cinematografía pasó a organizarse alrededor de los principios fordistas predominantes en las industrias de masa como el automóvil y el acero (Christopherson y Storper, 1989; Storper, 1994).

Hacia fines de la década de los cuarenta la hasta entonces predominante forma de organización de integración vertical en los grandes estudios se derrumbó. Esta crisis ha sido explicada a partir de diversos factores en el caso 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 años cincuenta, *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 empresa mencionada 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 luego sería la norma: la organización *por proyectos*. Desde ese entonces, cada vez más empresas productoras de cine en el país comenzaron a utilizar esta la forma de organización que hoy predomina a nivel mundial.

El 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<sup>8</sup>: “*el trabajador transitorio, el mal llamado “independiente”, 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)

A partir de ese entonces, la mano de obra denominada *técnica*, más allá de sus perfiles diversos, comenzó a trabajar de forma temporal para diferentes empresas. Para éstas, como enfatiza Lara (2007), el uso de esta forma flexible de organización se presenta como la más

---

<sup>8</sup> 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....



eficiente ya que permite producir bienes únicos con un nivel de costos de producción lo más reducido posible en un contexto en el que la demanda es imprevisible y variable.

## **2. EL proceso de trabajo en la producción cinematográfico-publicitaria y sus formas de regulación**

El primer rasgo a destacar del proceso de trabajo de la producción de cine publicitario es la gran variabilidad que presenta desde todo punto de vista y que se deriva de la singularidad de los bienes que produce. No obstante, es posible distinguir ciertos elementos y procesos que permanecen relativamente constantes.

Al respecto, podemos comenzar señalando que el proceso productivo de cada uno de estos comerciales puede ser pensado como un sistema temporario que se desarrolla en etapas sucesivas. El mismo, como ya señalamos, 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.

Una vez que el anunciante aprueba el guión realizado por la agencia publicitaria, ésta 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, que son convocadas o bien por ser “proveedores” o “colaboradores” habituales de la agencia o por referencias de terceras personas. Las productoras pre-seleccionadas reciben el *guión publicitario*, -base creativa de este proceso de producción audiovisual-. 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*<sup>9</sup>, y un presupuesto tentativo que conllevaría su realización. En esta primera devolución es cuando comienza el trabajo de las productoras que esperan luego la aprobación de la agencia.

---

<sup>9</sup> 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.)

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.

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 conlleva desde su primer desarrollo industrial: pre-producción (preparación del guión y de todo lo requerido para la filmación); producción (rodaje o filmación) y post-producción (montaje o edición, procesamiento de lo filmado y edición de sonido).

La *pre-producción* es la etapa 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 que participarán en ella. En esta etapa 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. Generalmente, las empresas productoras tienen un mínimo de personal estable: directores, productores y personal administrativo. Un vez que se concreta la contratación de los servicios de producción con la agencia publicitaria, el director y el productor comienzan a reclutar al equipo de trabajo que se contratará para ese proyecto concreto.

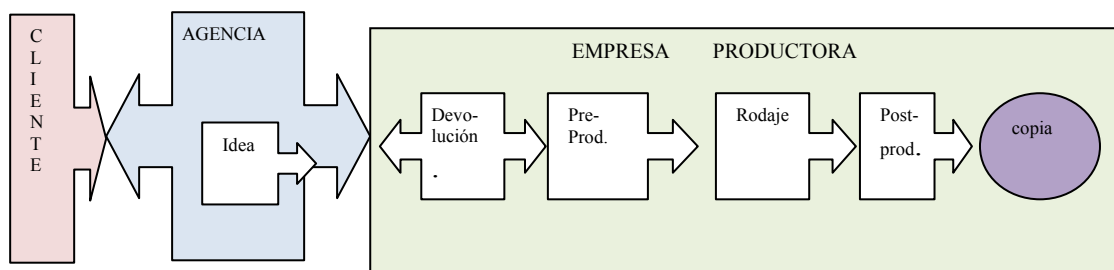
Antes de cerrar esta etapa, se realiza una segunda presentación para la agencia y el cliente, en donde se muestra hasta el más mínimo detalle todos los avances y se aguarda la última palabra de estas empresas en relación con la definición de los aspectos más relevantes del comercial a filmar. Una vez 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* para iniciar inmediatamente el rodaje o proceso de filmación propiamente dicho.

La *etapa de rodaje* comienza con el primer día de llamado en la locación. En general, y 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 para obtener un producto que en promedio tiene una duración de entre 30 y 45 segundos. A cada plano se le dedica un tiempo que resulta impensable para otro tipo de producción. Esto se debe a la mencionada subordinación

de este proceso productivo a la lógica del mundo publicitario y que, como explican los trabajadores del sector, lleva a que los anunciantes gasten “delirantes sumas de dinero” para obtener “una imagen perfecta” de sus productos.

Una vez finalizado el rodaje, el equipo de producción trabaja en los últimos aspectos organizativos de la filmación, mientras que el director de producción elabora un calendario de post-producción 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*. Luego de esta etapa se podrá ver por primera vez la historia en su conjunto, de manera integral. Esta etapa termina con la entrega de la copia a la agencia y al cliente, poniendo fin a todo el ciclo de producción.

Esquema etapas proceso de producción de cine publicitario



Ahora bien, detrás de este esquema que a primera vista resulta sencillo y desprovisto de dificultades, existe una organización social del trabajo verdaderamente compleja que involucra decenas de trabajadores con habilidades distintas y que se *monta* y se *desmonta* para cada realización particular.

¿Cómo hacen las empresas productoras para hacer funcionar este complejo andamiaje? A nivel del proceso de trabajo observamos que estas empresas cuentan con algunos recursos fundamentales. En primer lugar, siguiendo la clasificación que utiliza Roldán (2000) nos referiremos a los mecanismos de control *internos* y *externos* a la organización del trabajo. Los mecanismo 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.

En el proceso de trabajo analizado los *mecanismos de control internos* refieren a una serie de estrategias y técnicas de organización propias de la actividad cinematográfica. 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.

Como señala Zarifian (1995), el objetivo principal de las 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 las organizaciones por proyectos 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, que en nuestro caso 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).

Como vimos, durante cada ciclo de trabajo -y fundamentalmente en la etapa de rodaje- tanto el incremento del ritmo de trabajo como el mantenimiento de elevados estándares de calidad son imperativos constantes para todos los trabajadores. Como se desprende de sus relatos, trabajar rápido y con la menor cantidad de errores posibles se vuelven sus “máximas” de comportamiento:

Y...lo que se evalúa como bueno en mi trabajo...que el movimiento sea seguro, que se haga en el menor tiempo posible, que esté listo para cuando se necesite...nada...  
efectividad digamos, que cumplas el trabajo en tiempo y forma, en tiempo  
principalmente...y en forma también, lo más prolijo posible (*Joaquín, key grip, Ref. E1*)

...tenés que tener todo bien, y se manejan tiempos muy cortos, es como que tenés que resolver las cosas rápido, tenés que estar siempre ahí...preparado. (*Peter, asistente de grip, Ref. E30*)

Nunca te podés quedar. Siempre tenés que encontrar la salida para alguien en forma rápida, tenés que ser vivo... (*Leticia, vestuarista, Ref.E9*)

Según Zarifian, en este tipo de organización el “tiempo crónico” juega un rol clave. Con dicho concepto el autor señala una temporalidad marcada por el transcurso del tiempo como en un relato novelesco. La importancia del tiempo se torna evidente a partir de la relevancia que adopta el *plan de rodaje*. Este plan es un dispositivo que representaba un referente para todas las personas implicadas en el proyecto, organizando la convergencia y compatibilidad de acción en determinados momentos e *imponiendo* la cooperación entre todos los trabajadores del proyecto. 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.

Retomando la clasificación de Roldán acerca de las formas de control, podemos señalar asimismo los *mecanismos de control externos*. Al respecto, la producción de cine publicitario presenta 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 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 comportamientos 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) 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, estos autores también enfatizan la importancia que los trabajadores y sus sindicatos habrían 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).

Esta no es la única interpretación que podemos encontrar acerca 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)*

Según lo que nosotros mismos hemos podido observar en los diversos rodajes y lo que hemos conversado con los trabajadores, 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 considerable grado de autonomía en sus formas de trabajar, siendo asimismo responsables del comportamiento de su equipo de trabajo.

En este sentido podríamos pensar que en esta actividad, al igual de lo que se ha observado en otros sectores *basados en proyectos*, el proceso de creciente racionalización no desdibujó la realización del trabajo de oficio ni la ejecución a través de equipos. Antes bien:

El movimiento de racionalización ha ido acompañado de una gestión más apretada de los ‘tiempos’, no bajo la forma clásica del control de tiempos elementales, como en los procesos de trabajo de tipo taylorista, sino bajo la forma de una delegación de responsabilidad colectiva de ejecución de una obra en un tiempo dado. (Campinos-Dubernet, 1984 citado en Prat, 2000:52)

A nuestro entender, el 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). Al respecto, durante nuestro trabajo de campo hemos podido constatar algunas de estas normas, tales como “comprometerse”, “realizar un buen trabajo” “cuidar la reputación”, todas las cuales 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 sobre la ejecución de la tarea en el proceso de trabajo se ve compensada en el predominio de esta cultural laboral.

Al respecto, es importante destacar que no hemos hallado ninguna tentativa significativa de control normativo por parte de las empresas. Nos referimos al tipo de control que opera fundamentalmente a partir de aquellas estrategias de gestión de recursos humanos que buscan transmitir una serie de normas y pautas de comportamiento con el fin de lograr la implicación de los trabajadores<sup>10</sup>. En este mundo laboral, la tradición de las relaciones laborales ha contribuido al mantenimiento de una identidad colectiva resistente y está muy lejos de impulsar a los trabajadores a sentir *compromiso y fidelidad* con las empresas. Creemos por otra parte, que esta

---

<sup>10</sup> Esta modalidad ha sido denominada por Friedman como “autonomía responsable” y hace referencia a que la gerencia mantiene el poder de dirigir, logrando que los trabajadores se identifiquen con los fines de la empresa, de modo que ellos actúan de manera responsable con un mínimo de supervisión (1977). Este es el tipo de control típico del *toyotismo*, que promueve una ética del trabajo, que busca una nueva identidad en función de los objetivos de producción. (De la Garza, 1997)

tradición de relaciones laborales también protege a los trabajadores de la propagación de una lógica que algunos autores plantean como inevitable (Sennet, 1994; Beck, 1998) que ha sido detectada en otras actividades audiovisuales (Christophehrson, 2002; Storey, *et al*, 2005; Lara, 2007) y que tiene por fin construir trabajadores más adaptables y flexibles, desvinculados jurídicamente de las empresas, y que asumen acriticamente un *espíritu emprendedor* y todos los riesgos que se les proponen.

Ahora bien, sin negar la importancia que presenta la referida cultura laboral, consideramos que la debilidad relativa que posee el control directo sobre las tareas en el proceso de trabajo tiene relación con 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:

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 un análisis centrado en el proceso de trabajo hubiese resultado insuficiente para comprender cabalmente cómo se coordina-controla el trabajo en esta actividad. Para ello fue preciso atender también a las influencias que ejercen otras fuerzas ubicadas más



allá de las fronteras de las empresas, tales como la supervivencia de cierta cultura de trabajo de oficio, la tradición de las relaciones laborales en la actividad y el funcionamiento del mercado de trabajo bajo la órbita del empleo temporario, intermitente y precario que, de acuerdo con la concepción de Burawoy (1985-1989), cobra fuerza como *látigo disciplinario* en el proceso de trabajo.

## Conclusiones

En esta ponencia presentamos una serie de resultados que nos permiten avanzar en el conocimiento de los procesos sociales que involucra la regulación del proceso de trabajo en la producción de cine publicitario.

En primer lugar, hemos puesto de manifiesto algunas características de la actividad que delimitan el contexto más general de la regulación del trabajo que buscamos analizar. Como vimos, la producción de cine publicitario está orientada a la producción de bienes complejos y únicos para un mercado que se caracteriza por su marcada inestabilidad. El predominio de la forma de organización por *proyectos* cobra sentido en este marco, ya que la misma permite a las empresas responder de manera exitosa a estas 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. Vimos además que la instalación de este tipo de organización, sin duda *eficiente*, ha sido posible gracias a un proceso de reestructuración productiva ocurrido hace décadas en el sector cinematográfico, y que ha tenido profundas consecuencias en los procesos de regulación de la fuerza de trabajo.

En la segunda parte del texto brindamos una descripción detallada del proceso productivo y dimos cuenta de los principales procesos de regulación laboral que tienen lugar en ese ámbito. Analizamos en primer lugar los procesos vinculados con las tipologías de control más tradicionales dentro de la literatura marxista, poniendo en evidencia la gran división técnica y social 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 sobre vivencia de una cultura laboral basada en el oficio para explicar parte de la gran autonomía relativa que se observa en la ejecución de 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.

En este sentido, y ya para terminar, pensamos que en aquellos procesos productivos organizados *en base a proyectos* las vinculaciones entre la organización del *proceso de trabajo* y del *mercado de trabajo* se tornan demasiado estrechas y ameritan una consideración especial en el análisis. Al respecto, existe una gran dificultad para establecer las fronteras de este tipo de empresas verdaderamente flexibles, lo cual señala los límites de aquellas dos clásicas dimensiones analíticas.

## **Bibliografía**

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

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

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

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

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

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

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

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.

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

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

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-infomração. A fragmentação dos monopolios e a monopolização de fragmentos num mundo de comunicações globais*. Rio de Janeiro: Contraponto.

DEFILLIPPI, R, y ARTHUR, M. (1998) “Paradox in Project-Based Enterprise: The case of Film making” *California 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, A. (2006) “Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo », *Sociología del Trabajo*. 56, 3-31.

D’IRIBARNE, A. (1989) “Del contenido del trabajo a la cognición”, *Economía y Sociología del Trabajo*. N°6, 74-81

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

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

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

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.

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

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

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 editores

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 N° 1 Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano. (CEDEM), Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA).

PRAT (2000) "¿Cómo se construye su vivienda? Organización de los procesos de trabajo y calificación de la mano de obra." *Revista de Ciencias Sociales* N°17. Departamento de Sociología. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo

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.

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

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

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 division 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.

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

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

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'urgence de l'organisation par processus: a la recherche d'une difficile cohérence". LATTES-CERTES, 1994*)