



## **Flexibilización laboral y mecanismos informales de regulación de los mercados de trabajo. Un estudio en la producción cinematográfica argentina.**

**María Noel Bulloni Yaquina\***

### **Introducción**

Desde hace ya varias décadas la producción cinematográfica presenta una forma extremadamente flexible de organización “por proyectos”, que implica que los recursos para filmar son congregados temporalmente para una única producción y luego dispersados cuando ésta termina. Así, el ritmo de la vida de estas empresas está marcado por una sucesión de proyectos a realizar, en donde cada proyecto es un caso único, con sus temporalidades técnicas, económicas y sociales.

Uno de los principales interrogantes que se plantea la literatura 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. 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)

En este trabajo presentamos algunos resultados parciales de una investigación desarrollada sobre la regulación social del trabajo de los *técnicos*<sup>1</sup> en la producción cinematográfica argentina, con el propósito de dar a conocer algunos rasgos relevantes de este mundo laboral y de contribuir a la reflexión acerca de las complejidades que presenta la regulación de los mercados de trabajo en contextos productivos flexibilizados organizados en base a *proyectos*<sup>2</sup>. En términos más específicos, nos detenemos a analizar cómo se regulan en

---

\* Becaria doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) con lugar de trabajo en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-PIETTE). Miembro del Grupo de Investigación de la Universidad Complutense de Madrid en Ciencias Sociales del Trabajo Charles Babbage. E mail: [mbulloni@ceil-piette.gov.ar](mailto:mbulloni@ceil-piette.gov.ar)

<sup>1</sup> Utilizamos la categoría genérica de *técnicos* tal cual es empleada por los agentes del sector. La misma hace referencia a los diversos trabajadores, excluyendo al Director y al Productor, de todas las especializaciones de las grandes áreas de la producción cinematográfica: dirección, producción, fotografía, arte, sonido y montaje/edición. Como distinguiera Pierre Naville, 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)

<sup>2</sup> Iniciamos esta investigación en marzo de 2006 en el marco de una beca doctoral otorgada por CONICET. En la misma hemos adoptado una estrategia metodológica cualitativa basada en el uso de tres métodos básicos de investigación. Realizamos una exhaustiva revisión y análisis de fuentes documentales, hemos llevado a cabo diversas observaciones en los lugares de trabajo y una treintena de entrevistas en profundidad a trabajadores, empresarios e informantes clave del sector. Los nombres de

la práctica aquellos ámbitos en donde, de acuerdo con la referida literatura sobre los *proyectos*, cobra mayor relevancia una regulación de tipo más bien informal, apoyada en el uso de mecanismos sociales y redes personales, pero que como veremos no escapa de la lógica más general que rige toda relación capital-trabajo.

Organizamos el artículo del siguiente modo. Inicialmente presentamos en forma apretada y crítica los principales desarrollos conceptuales realizados por la literatura post-fordista sobre la naturaleza de las redes sociales sobre las que descansan las *organizaciones basadas en proyectos* y sus aplicaciones al caso cinematográfico. Luego, exponemos en detalle nuestros hallazgos de investigación relativos al uso de estos mecanismos sociales en la regulación del acceso, el reclutamiento, la movilidad y los aprendizajes en la producción argentina de cine publicitario. En un tercer apartado, intentamos avanzar en una explicación que resulte más convincente que la que ofrece la referida literatura post-fordista sobre el predominio de estas redes sociales y su articulación en la relación laboral. Finalmente presentamos unas breves líneas a modo de conclusión.

## 1. Organizaciones flexibles, proyectos y redes de colaboración

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 los *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)

Más adelante, 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 su conformación y funcionamiento. 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, lealtad y reciprocidad 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 así el marco conceptual y señalar las interrelaciones que se establecen entre los *proyectos temporales* y las *organizaciones*

---

nuestros entrevistados han sido modificados para cumplir con el acuerdo de confidencialidad que establecimos con los mismos.

*permanentes*, es decir, las empresas, las redes interpersonales y las instituciones alrededor de las cuales estos están constituidos.

Podemos observar que estas conceptualizaciones se hallan muy próximas a las teorías del *postfordismo*<sup>3</sup>, en particular a la de la *especialización flexible* (Piore y Sabel, 1990) en su intento por dar respuesta a los arreglos organizacionales fluidos que surgen como consecuencia de la profundización de la división del trabajo entre las empresas disparada por la 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*.

El trabajo más representativo realizado desde este enfoque en la producción cinematográfica 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”. 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.

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 utiliza: 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 y precarias; 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 intentaremos avanzar en los siguientes apartados.

## **2. Flexibilización laboral y predominio de mecanismos informales de regulación en la producción argentina de cine publicitario**

En Argentina, 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

---

<sup>3</sup> Estas teorías tienen en común pensar que la producción en masa que caracterizó al período anterior llegó a su fin, y son obsoletas las instituciones que sirvieron para regular; que se está en transición hacia una nueva etapa con la creación de nuevas instituciones; en el centro de estas instituciones estaría la flexibilidad, frente a la rigidez de las anteriores.

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). 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, 2005; Ursell, 2000; Lara, 2007).

En este sentido, podemos afirmar que el advenimiento de esta forma de organización en el sector cinematográfico local constituyó una típica estrategia de flexibilización que permitió transmitir la casi totalidad de la incertidumbre y riesgo empresario hacia la fuerza de trabajo vía contrataciones temporales.

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 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 *glamorous* sector constituye una instancia difícil ya que es algo muypreciado por cada vez más personas. Un indicador de ello lo constituye el crecimiento explosivo de los estudiantes de cine ocurrido en los últimos años<sup>4</sup>. A diferencia de otras actividades en donde las personas se acercan porque no les queda otra opción, en cine los trabajadores 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)*

*“yo disfruto mucho... ....yo a veces me digo “la verdad es que soy una privilegiada, hago lo que me gusta, puedo vivir de esto”... (Belén, asistente de arte y vestuario, ref. E32)*

*“el trabajo me encanta. Creo que el aspecto más positivo siempre fue para mí la dinámica. Nunca hacés lo mismo. Otro aspecto que disfruto muchísimo es le de crear realidades. Espacios o personajes que no existen, darles vida, color, contexto, concepto... “(Iris, vestuarista, ref. E21)*

*“ojo...yo me quejo pero es un laburo que no cambio por nada. Digo...por algo estudié y por algo hay miles de pibes estudiando cine...” (Jaime, asistente de cámara, ref. E16)*

---

<sup>4</sup> De mil estudiantes en los años noventa se pasó a doce mil en la actualidad. Fuente: Diario La Nación, 19 de noviembre de 2006

¿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 amiga que hace de asistente de dirección y continuidad me nombró y me empezaron a llamar. Porque esto es así, es como por contactos digamos. Podés tener un re currículó... como no... digamos el tema es por contactos más que nada.” (Entrevista a Magui, maquilladora, ref. E14)*

Una vez que ingresan, los contactos y las 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”. Sin embargo, en la continuidad laboral entra a tener mayor relevancia 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 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*, hemos constatado que el reclutamiento del equipo de trabajo en general está basado en el uso de 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 jefes o “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, de 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 currículó 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 grupos configurados alrededor de los equipos especializados que participan en el proceso de trabajo (cámara, arte, grip, utilería, vestuario, etc.). Buena parte de nuestros entrevistados forma parte de uno de estos equipos de trabajo más o menos consolidados:

*“Trato de mantener un equipo, ya que siempre trabajás mejor con personas con las que te sentís cómodo.” (Guillermo, jefe de producción, ref.E19)*

*“Nosotros somos 8 que nos organizamos para trabajar de la siguiente forma: somos tres grip: Emmanuel, yo y Pérez. Después, los trabajos me salen a mí o...casi siempre me salen a mí. Yo reparto a los tres grip, Después en el grupo de los que somos, por ejemplo, Emmanuel labura con determinados asistentes que a veces trabajan conmigo, a veces mis asistentes trabajan con Emmanuel, o a veces Emmanuel trabaja conmigo o Pérez trabaja de asistente. Es la forma que tenemos de tener más...más quioscos, más opciones de responder a los que nos llaman....” (Joaquín, Key Grip, ref. E1)*

*“en mi caso yo tengo una persona con quien siempre trabajo. Y hay como un mini círculo de gente que son personas que por ahí trabajan en otro lado, a veces me toca a mí ir con ellas, a veces ellas vienen conmigo, a veces nos pasamos los trabajos. Es como un mini círculo de maquilladoras que estamos trabajando en conjunto digamos” (Magui, maquilladora, ref. E14)*

En un estudio de caso desarrollado en la industria cinematográfica británica, Blair detectó la presencia de estos grupos 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 de perder ese contacto:

*-Es responsabilidad del cabeza de equipo de dar trabajo a gente...dar trabajo, dar trabajo...En parte es una presión...Yo lo siento bastante así. Porque la fuente de donde saca trabajo depende de vos, quedás medio de intermediario....de que tenga trabajo tu equipo también. Muchas veces lo que suele pasar en los equipos, que en los eléctricos pasa mucho, es que si estás en un equipo que el jefe, el gaffer o el grip, no tiene, no tiene trabajo continuo, los ayudante o asistentes lo bancan un momento, pero llega un momento en que.....no suele pasar muy seguido, pero suele pasar....Además porque al equipo se le debe, se le debe como una...una fidelidad entre comillas. Ramón 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?. ...hora 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...*

*-Es como que hay dos caminos: o “hago la mía” o “me quedo con un grupo”... ¿no?*

*- bueno, eso está en la decisión de cada uno*

(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.

*“yo que no trabajo con un grupo fijo, de lo que tenés que ocupar es de hacer bien el trabajo. Es eso...para que después al otro día te llamen. Es así, porque por ahí no te conocen, te llaman y bueno decís tengo que laburar bien, porque el día de mañana a la mina le quedó que yo fui efectiva.” (Belén, asistente de arte y vestuario, ref. E32)*

Merece la pena señalar que en nuestro estudio hemos observado que quienes se manejan en forma individual son generalmente los *técnicos* de las ramas menos organizadas y movilizadas colectivamente (producción, dirección y arte) mientras que los trabajadores de las otras ramas se mueven de manera “más grupal”. Si bien esta relación 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 y 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. Cabe mencionar aquí que si bien 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, basándonos en en las diversas trayectorias laborales de nuestros entrevistados, podemos afirmar que estos trabajadores se mueven en un rango mucho más amplio de actividades. El referido modelo de movilidad 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 de regulación laboral 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 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 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) Cabe destacar que un proceso similar tuvo lugar en la producción cinematográfica argentina cuando, luego de la caída de los grandes estudios, el SICA (Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina) intentó regular el acceso y el reclutamiento en la producción de largometrajes.

### ***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.

La organización del trabajo en la producción cinematográfica posee una estructura fuertemente jerarquizada de roles técnicos que implican diferentes responsabilidades rígidamente establecidas. Si bien los nombres y 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 en Hollywood y luego se difundió a través de procesos de imitación organizacional. En la producción cinematográfica argentina, tanto la discriminación de las categorías laborales como la disposición de equipos mínimos de trabajo se encuentran institucionalmente reguladas por Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) (n° 235/75). –el primer y único CCT hasta el momento existente–

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”. Los jefes (cabeza de equipo) aparecen en los testimonios 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)*

*“Estudié ciencias de la comunicación y trabajo como jefe de locaciones, así que la carrera no aportó mucho a mi actual trabajo. Básicamente aprendí trabajando, de mis compañeros y fundamentalmente de algunos jefes con voluntad para formar gente.” (MM, jefe de locaciones, ref. E27)*

Por otra parte, 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, la regulación de estos ámbitos estaba más institucionalizada, sobretodo en la producción de largometrajes.

*“El Sindicato te daba la asignación. Un día me llamaron y hice una película de Director de fotografía también, entonces me dicen desde el sindicato, “pero bueno tenes que presentar el currículum”, le digo “en serio o me estás jodiendo? Y cuántas películas tengo que tener?” y me dicen “por lo menos 30”. Le llevé una lista de 80 y pico que me acordaba, viste....”acá tenés!” ... (Boby, camarógrafo, ref. E13)*

*“había como un escalafón, vamos a suponer que sea la rama de dirección, tenías que tener...la rama dijo “para poder cambiar de categoría tiene que tener como 5 películas mínimo de pizarrero, creo que eran como 8 de continuista, y después pasabas a ser asistente.” (Secretario Gremial SICA, ref. E33)*

En la actualidad, estos aspectos los siguen regulando los trabajadores, pero de manera más informal:

*“Hoy con catorce mil estudiantes como hay, al cantidad de escuelas de cine, los pibes estudian, salen de la escuela y dicen: “yo soy asistente” ahora si es bueno o malo problema de él y del que lo contrata. Si es malo, va a hacer esa película como asistente de dirección y la próxima como pizarrero. Pero este flaco viene al sindicato, presenta la solicitud como asistente de dirección y nadie le pide nada más.” (Secretario Gremial SICA, ref. E33)*

*“Están las categorías, pero pasar de una a otra se va dando con el tiempo, con la experiencia, con las posibilidades que vos te abras, el cabeza de equipo que esté con vos, que te enseñe, que no te enseñe.” (Joaquín, Key grip, ref. E1)*

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, 1971:172 citado en Althauser and Kalleberg, 1981:135).

### **3. Explicaciones al predominio de los mecanismos informales de regulación en contextos de trabajo por proyectos**

Como analizábamos más arriba, algunos autores sostienen que nos hallamos frente al advenimiento de un nuevo paradigma flexible de organización y explican la confianza en los lazos personales como respuestas a dicha flexibilidad. Distanciándose de estas argumentaciones, a partir de un estudio sobre las formas de reclutamiento en los mercados de trabajo de la producción televisiva en Alemania e Inglaterra, el trabajo de Baumann (2002) intenta demostrar que el predominio de los mecanismos informales como los analizados

recientemente puede ser explicado como una respuesta a la incertidumbre 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<sup>5</sup>, 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* 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

---

<sup>5</sup> 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.

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 informales a la cual adherimos, se encuentra desarrollada en el referido trabajo de Blair (2001) y en desarrollado por Ursell (2000) en la producción televisiva británica. 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 mercado 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”.<sup>6</sup>*

Desde nuestra perspectiva, la estructura y dinámica del mercado de trabajo no puede comprenderse de manera independiente del análisis del poder 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, 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 compensa 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”:

*“Yo trataría de trabajar un poco menos... porque por momentos te mata, te mata....Pero hay veces que no lo manejas vos....yo, hay veces que no quiero laburar, no lo necesito y no quiero porque es abrumador, entonces pero, es difícil también decir que no, porque muchas veces son productoras que un poco...no les debes nada pero,...yo voy laburo, y me paga punto. Pero, también es dejarlos colgados, con el riesgo de que ellos llamen a otro y quede otro, y vos te quedaste afuera. Es un poco la ley de la selva, hay un poco de lealtad, pero, hasta cierto punto, es así, ya fue. Y, si quedaste colgado decís, “ay, me la perdí que boludo”...” (Emmanuel, grip, ref. E3)*

---

<sup>6</sup> Prólogo de Carmen Bueno Castellanos en Vargas, 2005:14

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 mercados de trabajos externalizados, debe extenderse más allá de dichas fronteras. Pues, la autoridad de la empresa no se limita a la jerarquía interna de la misma y sus relaciones sino que penetra en estos mercados de trabajo externalizados. 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. Hemos observado que si bien la tradición de las relaciones laborales en el sector no impulsa a los trabajadores a sentir *compromiso y fidelidad* con las empresas, en cambio, sí se genera este tipo de vínculos entre trabajadores, sobretudo hacia el interior de los equipos de trabajo.

*“Yo, sinceramente, no creo en el amiguismo entre productores y técnicos. Ya te digo...somos fichitas de distintos colores... lo que me molesta es que muchos de los productores juegan con esto del amiguismo para sacar tajada de algunas cosas... después cuando vos pedís un favor te dicen “¿cómo me estás pidiendo eso?”. Entonces... “¿Cómo es eso?... ¿No éramos amigos?”. Yo sólo confió en mi grupo....en estos grupos que se mezcla lo laboral con la amistad, nos conocemos, sabemos que no nos vamos a fallar mutuamente...hay lealtad, compromiso...”*

*-¿cómo los elegiste a tus asistentes? ¿qué evaluaste?*

*-Todo. Es muy simple...tenés que estar atento, tenés que estar predispuesto. En el laburo tenés que estar 100%. Después hablamos de lo que quieras. ... (Fede, gaffer, ref. E29)*

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:

*“para todos los rubros es igual: “llamá a este que labura bien, te va a hacer quedar bien parado.” (Marta, Jefa de producción, ref. E24)*

## **Reflexiones finales**

Llegamos al momento de presentar las conclusiones/reflexiones que se desprenden de lo expuesto en este trabajo. Como adelantábamos en la Introducción, con el mismo, además de aportar al conocimiento de las dinámicas de un mundo laboral particular, escasamente abordado por las ciencias sociales, intentamos poner en evidencia algunas cuestiones sobre las organizaciones basadas en proyectos que cierta literatura decide pasar por alto.

En el análisis que acabamos de presentar hemos observado que el predominio de mecanismos de regulación informal en algunos ámbitos del trabajo de los *técnicos* de la producción argentina de cine publicitario se halla estrechamente vinculado con el proceso de *proyectificación/flexibilización* vivido en la actividad décadas atrás. En este proceso, comenzaron a jugar un papel importante las redes de relaciones interpersonales para regular 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, observamos que 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.

En este sentido, podemos afirmar que aquella literatura, preocupada por enfatizar el carácter armonioso de las relaciones sociales que se construyen alrededor de los proyectos, ha omitido un aspecto fundamental, a saber: que esta forma de organización constituye una típica estrategia de flexibilización que permite establecer la casi totalidad de incertidumbre hacia la fuerza de trabajo vía contrataciones temporales, intermitentes y precarias; y a su vez, que 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.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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.

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

- 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
- BOLTANSKI, L. Y CHIAPELLO, È. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal
- 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
- COLEMAN, J.S. (1990) *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MN: Belknap Press.
- 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
- DEL BONO, A. Y BULLONI, M. (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).
- 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.
- GAREL, G., GIRAD, V., MIDLER, CH. 2001-2005 Management de projet et gestion des ressources humaines. <http://panoramix.univ-paris1fr./GREGOR7>
- 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 Strength 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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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

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

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