

### **Regulación del trabajo en mercados laborales transitorios. Reflexiones en torno a las relaciones interpersonales en la producción de cine publicitario argentino.**

Cabrera Noelia (FAHCE-UNLP)  
noeliacabrera11@gmail.com

#### **Introducción**

En este trabajo presentamos los resultados de una investigación<sup>1</sup> enmarcada en una línea temática que ha ido ganando centralidad en el campo de los estudios del trabajo y que se pregunta por las implicancias que sobre el trabajo, los trabajadores y sus organizaciones gremiales tienen los actuales procesos de flexibilización, centralmente las estrategias de tercerización y subcontratación productiva y laboral (De la Garza, 2008; Iranzo y Leite, 2006; Del Bono, 2006, 2013, Del Bono y Quaranta, 2010). Nuestro estudio, en particular, está centrado en la regulación social del trabajo de los *técnicos* en la producción de cine publicitario argentino, con el propósito de analizar la influencia de los mecanismos desarrollados por los trabajadores en la estructuración de algunas dimensiones del mercado de trabajo en el sector, en un contexto signado por la caída de la demanda externa de la actividad y un generalizado estancamiento (período 2010-2013).

Como apuntan los escasos antecedentes sobre la temática, la producción de cine publicitario (PCP) es una actividad que ha logrado un desarrollo destacado en las últimas décadas en nuestro país, sobremanera en el período de posconvertibilidad, al compás de la profundización de estrategias de subcontratación y deslocalización de actividades productivas. Se trata, entonces, de un caso modélico de las nuevas formas de organización productiva caracterizadas por una enorme flexibilidad tanto productiva como laboral.

---

<sup>1</sup>El presente artículo se desprende de una tesina para obtener el título de Licenciada en Sociología, (FAHCE-UNLP) realizada bajo la dirección de la Dra. M. Noel Bulloni, y la co-dirección de la Dra. Andrea Del Bono. Asimismo, el interés por el estudio de las dinámicas del mercado de trabajo en este sector, se enmarca en un campo de preocupaciones delimitado por un proyecto de investigación más amplio, ("Las reconfiguraciones del trabajo en contextos de subcontratación. Las múltiples caras de la precariedad laboral en los trabajos 'no clásicos' (2012-2015)", (ANCYP-PICT-2011- 0351), dirigido por la Dra. Andrea Del Bono. Este Proyecto se interroga por las implicancias que sobre el trabajo presentan los actuales procesos de tercerización y subcontratación laboral, en términos de flexibilización y precarización de las condiciones de trabajo. Una de las actividades productivas que abarca es la producción audiovisual, siendo la producción de cine publicitario uno de sus segmentos más destacados, que además cuenta con una rica trayectoria de indagación sobre distintos aspectos vinculados con las formas flexibles de trabajo que allí predominan en un contexto de crecimiento y pleno empleo (Bulloni, 2009, 2010, 2012, 2013a, 2013b).

Con una modalidad de organización flexible y transitoria, basada en proyectos particulares, la PCP congrega a los trabajadores, como los dispositivos técnicos y demás recursos necesarios, de forma temporaria. La transitoriedad de los proyectos plantea desafíos formidables con respecto a su coordinación y regulación en el tiempo. Sin embargo, los mismos funcionan sobre una organización permanente sustentada sobre una red de contactos sociales gestados entre los miembros. En este marco, surge nuestro interrogante acerca del papel que juegan los mecanismos de los propios trabajadores en el incierto mercado de trabajo de la PCP.

Con respecto a la estrategia metodológica adoptada para alcanzar los objetivos del presente estudio, se optó por una estrategia cualitativa que supone un abordaje centrado en la comprensión de la complejidad, el detalle y el contexto (Alonso, 1998, Vasilachis, 1992). También, aunque de modo secundario, hemos utilizado fuentes estadísticas para caracterizar al sector. Bajo esta línea, se recurrió principalmente a dos técnicas de recolección de información: el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas. Al respecto, destacamos el valioso aporte del Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina (SICA) que nos facilitó los informes sectoriales anuales y a los trabajadores del sector entrevistados que muy amablemente nos brindaron su confianza y experiencias.

En la presente ponencia desarrollaremos la siguiente exposición. En primer lugar, retomamos brevemente algunas discusiones en torno a la reestructuración productiva de la década del setenta, intentando establecer el contexto productivo más amplio donde las empresas de la PCP se insertan. Aquí mismo dejamos planteada una discusión conceptual donde retomamos la importancia de los vínculos interpersonales en las *organizaciones por proyecto*. Luego, realizamos una ajustada presentación sectorial con objeto de establecer las características socio-productivas más relevantes del sector. A tal fin, presentaremos sintéticamente el proceso productivo global del que la PCP forma parte y la división del trabajo a través de las diversas especializaciones técnicas que intervienen. En un tercer apartado presentamos sintéticamente la evolución del sector en cifras a fin de dar cuenta del contexto en el que desarrollamos nuestro estudio. Por último, nos referimos a los resultados nodales de nuestro trabajo de investigación: las prácticas de los trabajadores que influyen de manera decisiva en las formas que adquieren el acceso y reclutamiento, calificación/formación y movilidad (intrasectorial e intersectorial) y sus reconfiguraciones a partir de un contexto desfavorable. También aquí damos cuenta cómo dichos arreglos informales entre los

trabajadores ven fuertemente permeados por las estrategias desplegadas por el actor empresarial en su política de utilización flexible de una mano de obra altamente calificada, disciplinada y confiable. Por último, presentamos reflexiones finales a modo de conclusiones.

### **1. La reestructuración productiva como contexto general de nuestro estudio. Una presentación preliminar.**

Entre finales de los setenta y la primera mitad de los ochenta, con los respectivos desfases en países específicos, se produjo en el mundo lo que De la Garza (2007) denomina la “Gran Transformación” que implicó la caída del Keynesianismo y el impulso de cambios en los procesos de producción y en los mercados de trabajo hacia modelos flexibles. Como señalan distinguidos autores del medio local y regional como Neffa y De la Garza (2011), la reestructuración productiva se manifestó en las dimensiones tecnológicas, organizacionales, en las relaciones laborales, en el perfil de la mano de obra demandada, en las culturas laborales y gerenciales; y estimuló la subcontratación, la tercerización y los nuevos encadenamientos productivos entre clientes y proveedores.

Siguiendo a Abramo (1997), una de las características de la transformación de las realidades productivas es la tendencia a la disminución de la integración vertical de las grandes empresas que fueron las protagonistas del proceso industrializador anterior, a través de la externalización de los servicios de apoyo a la producción (anteriormente realizados internamente a la empresa y por su personal regular) y de partes de su proceso productivo. Esto conlleva cambios en dos niveles. En primer lugar, en la configuración de la empresa "madre" en relación a las características de sus procesos productivos, formas de gestión, volumen de empleo y composición de la mano de obra, condiciones de trabajo y relaciones laborales. En segundo lugar, en la configuración de los entornos productivos que se constituyen a partir de esas empresas que se desverticalizan, estableciendo nuevas relaciones entre empresas, que implican una nueva división del trabajo entre ellas (Castillo, 1988/89).

Frente a este escenario, la discusión académica presenta subdivisiones según se analicen positivamente las vías de desarrollo de esos encadenamientos productivos, o se encuentren justamente allí, tendencias precarizantes para el trabajo. Podemos establecer brevemente una distinción entre una corriente más optimista, que ve en los estos encadenamientos una vía virtuosa, cuyo mayor exponente sería el modelo de la

"especialización flexible" de Piore y Sabel (1990), en el cual las relaciones entre las empresas están marcadas por un alto grado de cooperación y tienen como efecto diseminar las mejores prácticas productivas a lo largo de la cadena productiva. El establecimiento de relaciones cooperativas entre clientes y proveedores habilitaría el fortalecimiento y la consolidación de pequeñas empresas especializadas con repercusiones positivas en la generación de empleos.

Un segundo enfoque, más crítico y, sobre todo más ajustado a la realidad latinoamericana, prevé un tipo de flexibilidad precarizante, donde la desintegración vertical de las grandes empresas obedece a una lógica de reducción de costos y repercute negativamente sobre los trabajadores. Los encadenamientos productivos que surgen de esos procesos se caracterizarían por relaciones entre empresas jerárquicas y asimétricas, que tienden a producir nuevas segmentaciones (precarizantes) en la estructura industrial y en el mercado de trabajo. (Abramo. 1997; Del Bono. 2010; Bulloni. 2011; Castillo. 2005; De la Garza. 2010; Iranzo y Leite. 2006).

En sintonía con estas ideas, Bulloni (2012) ha observado que en el sector de PCP predomina una modalidad de organización muy flexible y efímera que supone una inserción laboral temporaria. Por otra parte, este sector se orienta a la producción de contenidos *a pedido* de clientes, es decir, se halla articulado a partir de relaciones de subcontratación con un proceso productivo mayor que involucra a otras empresas (agencias publicitarias y anunciantes), donde los trabajadores aparecen como el *vagón de cola* de una incierta red de subcontratación en cascada.

### **1.1 El trabajo por proyectos y las redes interpersonales, emblemas de la producción audiovisual.**

La integridad de la empresa como unidad básica de análisis del proceso económico se encuentra socavada, cada vez con mayor fuerza, por prácticas organizativas que se construyen en torno a proyectos que implican una multiplicidad de redes organizacionales y personales (Grabher. 2002a; DeFillipi y Arthur. 1998).

Gernot Grabher (2002a) desde la geografía económica, sintetizó una serie de discusiones en torno a los *proyectos* como forma de organización fluida y flexible. Los proyectos, sostiene, son actividades temporalmente limitadas por definición y ésta transitoriedad plantea desafíos formidables con respecto a su coordinación y control. Aquí identifica una serie de paradojas sobre el trabajo basado en proyectos: en primer lugar, éstos a menudo implican un riesgo elevado en sus resultados y, sin embargo,

parecen carecer de las estructuras normativas y garantías que minimicen la probabilidad de fracaso. En segundo lugar, los proyectos dependen de un cuerpo elaborado de conocimientos y diversas habilidades, sin embargo, raras veces hay tiempo suficiente para desarrollar la confianza personal que podría compensar la ausencia de la experiencia compartida o la familiaridad a fin de planificar una detallada división del trabajo. Así, la paradoja que representa el hecho de que tales sectores se sostengan sobre la base de organizaciones temporarias, ha desplazado cada vez más la atención desde una visión centrada en la organización empresarial, hacia una problematización del contexto en el cual los proyectos se “encastran”.

Es a través de la noción de encastre/arraigo (“embeddedness”) donde Grabher retoma los postulados de la sociología económica, principalmente a partir del trabajo de Granovetter (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”. A través de este intercambio se complejiza el estudio de los mercados al insertar el análisis de la acción económica en el contexto inmediato de relaciones sociales en el que se llevan a cabo. Los proyectos, desde esta perspectiva, son analizados como inextricablemente entrelazados con un contexto organizacional y social que ofrece los recursos claves de experiencia, reputación y legitimación.

En lo que respecta a las redes, Grabher argumenta que los proyectos operan en un *entorno recurrente de colaboración* que, después de varios ciclos, ofrece un conjunto de recursos y talentos latentes. Éstos funcionan entonces, sobre una organización potencial que se sostiene en torno a una red de contactos sociales gestados entre los miembros. (Defillipi y Arthur. 1998). Dichas *cadenas de cooperación repetida* se mantienen por la reputación que los miembros ganan o pierden en las reiteradas colaboraciones.

Grabher emplea el término “*ecologías del proyecto*” para señalar la interdependencia que existe entre un proyecto en particular y las empresas, las relaciones personales, las localidades y las redes sociales donde el mismo se lleva a cabo. De este modo, se desplaza el análisis centrado en los proyectos como sistemas temporales aislados hacia un análisis micro sobre las relaciones interpersonales permanentes donde aquellos se encastran.

## **2. El proceso productivo y la división del trabajo entre empresas**

La PCP se encuentra fuertemente marcada por el lugar que ocupa dentro de un proceso productivo mayor, caracterizado por una subcontratación en cascada. Así,

podemos comenzar señalando que el proceso de la PCP se inicia cuando un anunciante decide posicionar un bien o servicio en el mercado. Éste contrata a una agencia de publicidad, encargada de ofrecerle las estrategias de comunicación y la idea creativa, basándose en los objetivos e intereses del anunciante. Si el proyecto se inclina por un producto audiovisual, la agencia contrata a su vez a la productora audiovisual mediante la cual la idea se convierte en un *spot*. En este punto se desarrolla casi la totalidad del proceso del proyecto audiovisual: pre-producción (preparación del guion y requerimientos de filmación); producción (rodaje o filmación) y postproducción (montaje o edición, procesamiento del material y edición del sonido).

Así, se puede apreciar que el proceso productivo completo de un *spot* publicitario se organiza sobre una marcada división del trabajo entre empresas, estructurada en una red de subcontratación escalonada: anunciantes-agencias publicitarias- empresas productoras de cine publicitario, donde los trabajadores de los equipos técnicos “*aparecen como el vagón de cola de esta incierta red*”. (Bulloni, 2012:13)

## **2.1 División del trabajo y especializaciones técnicas.**

La actividad audiovisual tiene una organización del trabajo muy jerarquizada de *roles técnicos* que implican diferentes responsabilidades. Los elencos técnicos se ubican en diferentes áreas, formando *equipos de trabajo*, que moldean la estructura organizacional de la PCP. Estos son: dirección, producción, fotografía, iluminación, arte y sonido. La cantidad de técnicos empleados por área varía de acuerdo al tipo de proyecto, su magnitud y presupuesto<sup>2</sup>.

En cuanto a la estructura formal de la producción audiovisual, ésta reviste una organización jerárquico-piramidal. Cada departamento técnico tiene sus funciones específicas y se encuentran subordinadas a la dirección general. Asimismo, al interior de cada uno se establece una estructura de mandos (jefes- asistentes-ayudantes-meritorios), donde cada categoría ocupacional es supervisada por la inmediatamente superior.

Es importante destacar que esta organización jerarquizada del trabajo, no supone que las empresas detenten el poder sobre la definición de todos los métodos de trabajo, ni

---

<sup>2</sup> El cine publicitario emplea equipos técnicos tanto o más numerosos que el largometraje nacional. Esta transformación obedece a la sofisticación técnica que experimentó esta actividad en el país, en buena parte, debido al incremento de publicidades filmadas para el exterior, que son las que por lo general conllevan los mayores presupuestos.

determinan las tareas a ejecutar. Estas cuestiones se regulan en el seno de los diversos equipos de trabajo, donde se retiene un considerable grado de autonomía, aunque, como veremos, la autoridad de la empresa se filtra por otras vías.

### **3. La PCP en cifras**

En este apartado presentaremos algunos datos cuantitativos sobre la evolución del sector y la generación de empleo en estos últimos años (2002-2012), para contextualizar el análisis que desarrollaremos en el apartado siguiente.

Siguiendo a Bulloni (2010), podemos sostener que el sector de PCP de la ciudad de Buenos Aires constituye un segmento de la producción audiovisual de una destacada relevancia económica en la última década. Tras la devaluación monetaria del 2001 y desde entonces, este sector comenzó a crecer de manera sostenida<sup>3</sup>. Sin embargo, el período seleccionado para el presente análisis (2010-2012) marca un franco retraimiento de la actividad, sobre todo la destinada al mercado externo. El año 2012 registró una sustancial caída de la actividad global, ubicándose como uno de los menos productivos de la década. A su vez, el 78,67% de las producciones fueron destinadas al mercado local, mientras que las destinadas al mercado extranjero acentuaron su caída con un descenso del 41, 86% en relación al año anterior. Este marcado declive de las producciones para el exterior, ha implicado una pérdida significativa en términos de empleo y divisas<sup>4</sup>.

En relación con la generación de empleo resulta conveniente realizar algunas aclaraciones. En primer lugar, cabe precisar que los servicios de producción exportados superan en términos de generación de puesto de trabajo a los servicios destinados al mercado vernáculo (37 puestos y 26 respectivamente). En efecto, la profundización de la caída de las producciones con destino externo, repercutió fuertemente en la generación de puestos de trabajo<sup>5</sup>. De igual modo, también la duración de los puestos de

---

<sup>3</sup> Para brindar una idea de las dimensiones, en el período 2003-2009 el número de empresas productoras de cine publicitario, como la cantidad de técnicos cinematográficos empleados y de puestos de trabajo registró un crecimiento del 55% en relación a la década anterior (Bulloni, 2010).

<sup>4</sup> Fuente: DEISICA (2010-2012) Informes estadísticos de la Industria Cinematográfica Argentina. (Números 20-21-22) Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina, Buenos Aires.

<sup>5</sup> En el subperíodo seleccionado (2010, 2011, 2012), las producciones con destino local generaron el 62, 7% de los puestos de trabajo, mientras las producciones de exportación lo hicieron solo en el 37,3%. Esto se acentúa en el año 2012, generando las producciones para el mercado local, el 74, 05 % del total de los puestos laborales.

trabajo se ve afectada según se trate de producciones con destino local o foráneo. Las producciones de exportación cuentan con una duración promedio 33% más elevada que las primeras para el subperíodo analizado (1, 62 días de rodaje para las producciones con destino local y 2, 17 para las destinadas al extranjero).

Con todo, podemos concluir entonces que la actual coyuntura es de un generalizado estancamiento y una fuerte caída de la demanda extranjera. Con una inclinación al consumo local, las producciones de exportación se vieron sensiblemente afectadas y con esto un gran número de puestos de trabajo, como el promedio general de la duración de los mismos, ha disminuido considerablemente.

#### **4. Flexibilidad laboral y regulación informal de algunas dimensiones del mercado de trabajo en la PCP.**

Como apuntan algunos estudios en el plano internacional, las denominadas *industrias creativas* se caracterizan, quizás más que cualquier otro sector, por el trabajo basado en proyectos (Christopherson, 2004) y en algunos sectores - como el cine y la televisión - la fragmentación y la desregulación han derivado en la casi universalidad del trabajo *freelance* (Saundry y Nolan 1998; Ursell 2000). Esto indica una desviación de los conceptos tradicionales del mercado de trabajo y la llegada de un nuevo paradigma que incorpora la informalidad y la dependencia de los contactos personales. Por otro lado, se argumenta, las nuevas formas de empleo atípico, han socavado las instituciones tradicionales del mercado laboral, debilitando la representación sindical y propagando la difusión de la individualizada contratos y sistemas de pago (Antcliff, Saundry y Stuart, 2007).

En este punto vale resaltar que este paradigma coincide parcialmente con las características que reviste el trabajo en el contexto local. La organización colectiva de los trabajadores, articulada desde el sindicato, reviste un peso formidable a la hora de regular esferas como las condiciones contractuales, las jornadas laborales y las remuneraciones<sup>6</sup>. Sin embargo, tal como sugiere la literatura sobre estos mercados, en ámbitos como el acceso/reclutamiento, la formación y la movilidad de los técnicos de la producción de audiovisual, se observa el predominio de relaciones informales que

---

<sup>6</sup> Si bien los objetivos prioritarios están direccionados hacia la regulación de esferas no contempladas bajo la órbita sindical, es relevante remarcar, que en sintonía con los planteos de Bulloni (2012, 1023) hemos constatado que es notable la articulación sindical dentro de un sector atravesado por la temporalidad, la intermitencia y la fragmentación del proceso productivo como lo es la producción audiovisual en general, y el cine publicitario en particular.



actúan como mecanismos de regulación social (Blair, 2001. Blair et al., 2003. Baumann, 2002. Sydow y Staber, 2002. Bulloni, 2009, 2010, 2013).

#### **4.1 Acceso al sector y continuidad laboral**

Uno de los ámbitos donde las relaciones inter-personales adquieren mayor relevancia, es en el acceso al sector. En las entrevistas con los trabajadores, pudimos observar que el ingreso por contactos se cita con mayor frecuencia. En sus palabras:

*Creo que son dos personas que conozco que fueron convocadas por currículum, el resto es por boca en boca. O lo mismo, cuando un meritorio mío pasa a ser asistente, tenemos que encontrar a otro meritorio. Por lo general es ese mismo asistente que me dice, porque aparte me conoce, “tal te va a caer re bien, va a andar” y me traen gente. Pero es boca en boca.*  
(Agustina. Jefa de producción. Entrevista realizada en Agosto de 2013)

Una vez que se accede al sector, la posibilidad de futuras contrataciones sigue siendo incierta y se mantiene sujeta a la mencionada modalidad. Sin embargo, en estas instancias, la recomendación de colegas es la que más peso reviste para sostenerse en el medio y por este motivo cuidar la reputación, realizar bien el trabajo y cooperar se convierten en imperativos.

Es importante destacar que esta situación encuentra su explicación en la forma en que se desarrolla el proceso de reclutamiento del equipo de trabajo para cada proyecto. Una vez que la agencia de publicidad concreta la contratación de los servicios de una empresa productora, el personal jerárquico contrata a los diversos jefes o “cabezas” de los departamentos y estos son los encargados de reclutar a sus equipos. Esto implica que son los trabajadores quienes realizan evaluaciones acerca de quién cubrirá su puesto -en caso de no poder asistir a una producción para la que fueron convocados- o quién formará parte de su equipo de trabajo. En este proceso se destacan fundamentalmente dos aspectos: que el colega recomendado sea idóneo en términos técnicos, y que además y principalmente, sea una persona de confianza:

-¿Qué evalúas a la hora de pasar el número de alguien?  
- *Depende del eléctrico, si tiene mucha o menos experiencia, yo me imagino que estoy poniendo mi lugar. No porque labura bien o mal, sino porque me hace quedar bien con la gente o me caga o no me caga los*

*clientes, lo pienso por eso.* (Dante. Reflectorista. Entrevista realizada en Julio de 2013)

Así, vemos que las redes en las cuales interactúan los técnicos revisten un carácter restrictivo, ya que la pertenencia a las mismas tiene un costo y una normatividad tácita que limita las acciones de sus miembros, a riesgo de ser excluidos de sus beneficios.

#### **4.2 Reclutamiento y grupos semipermanentes de trabajo**

Como mencionamos, en el proceso de reclutamiento la mayoría de los trabajadores son reclutados por otros trabajadores. La literatura sugiere que las redes interpersonales más duraderas pueden reconocerse en los diversos grupos especializados, aquellos que Helen Blair (2001) denominó *grupos semipermanentes de trabajo* (GSPT). Desde la perspectiva de los técnicos, estos grupos, explica la autora, podrían ser vistos como un mecanismo para reducir la incertidumbre de conseguir trabajo, ya que el jefe del equipo los convocará cuando surja un proyecto. Sin embargo, pertenecer a estos GSPT también conlleva restricciones para quienes ocupan posiciones subordinadas (asistentes y ayudantes) ya que las expectativas de reciprocidad vuelven a cobrar fuerza, limitando de este modo búsquedas de alternativas individualmente. Por lo tanto, compartimos con Bulloni (2010, 2012) que lo que subyace a estas vinculaciones gestadas al interior de los distintos equipos, son fuertes y asimétricas dependencias. En efecto, una de las partes (asistentes y ayudantes) depende de los recursos controlados por otros (jefes o cabezas de equipos). Mientras que, por otro lado, los segundos, dependen del comportamiento de los primeros y de que respondan positivamente cuando se los convoca.

Ahora bien, ¿qué podemos decir acerca de la existencia de estas relaciones interpersonales en la regulación del reclutamiento desde la perspectiva de las empresas? A partir de un estudio sobre las formas de reclutamiento en la producción televisiva de Alemania e Inglaterra, Arne Baumann (2002) intenta explicar el predominio de estos mecanismos informales. Según el autor, la ausencia de instituciones del mercado laboral como el aprendizaje o los certificados de cualificación, produce incertidumbre acerca de los niveles de cualificación de los trabajadores. Así, desde un enfoque institucionalista del mercado de trabajo, Baumann basa su argumento en la noción de *mercado de trabajo ocupacional*:

*En contraste a los mercados de trabajo internos, donde los trabajadores están capacitados internamente y vinculados a una empresa en el largo plazo, los mercados de trabajo externos dependen de la movilidad de los trabajadores entre organizaciones. Si los trabajadores necesitan únicamente requisitos mínimos para hacer el trabajo requerido, las empresas pueden lograr una flexibilidad prototípica de la teoría económica. Si las empresas requieren que los trabajadores tengan habilidades más allá de un nivel trivial, sin embargo, el mercado de trabajo no sólo debe equilibrar la oferta y la demanda, sino que también debe proporcionar a los trabajadores con las habilidades necesarias. Tales mercados de trabajo se llaman “mercados de trabajo ocupacionales”. Ellos reconcilian la demanda principal de las empresas de mano de obra calificada, con una demanda de trabajo de alta variabilidad temporal. (Baumann, 2002; 30. Traducción propia)*

De este modo, el autor argumenta que el uso de redes informales en los procesos de contratación se explica por la capacidad de los contactos informales para reducir la incertidumbre sobre cualificación profesional ante la falta de capacitación y credenciales estandarizadas.

Si bien este argumento se encuentra bastante extendido en la literatura sobre proyectos, consideramos que la explicación no se agota en la reducción de la incertidumbre acerca de las calificaciones. El hecho de que gran parte de los trabajadores involucrados en los proyectos sean reclutados por otros trabajadores, les permite a las empresas un ahorro evidente en los costos de tiempo y dinero que implica un proceso de selección y reclutamiento. Por otro lado, y aquí nos gustaría hacer foco, les permite sortear buena parte de los problemas planteados en torno al disciplinamiento de la fuerza de trabajo y el control laboral, como han dado buena cuenta otros analistas sobre la temática (Blair, 2001, Ursell, 2000; Bulloni, 2010a, 2010b, 2012, 2013b). En nuestras entrevistas también surge con claridad que la autoridad de la empresa se filtra incluso en la selección de los propios compañeros de equipos (que sean responsables, prolijos, que respeten horarios) mientras simultáneamente, se transfiere de la empresa a los “jefes de equipo” la responsabilidad de controlar las *performance* de sus equipos. Esto se puede apreciar con claridad en el siguiente testimonio:

*Vos, al elegir a la persona que trabaja con vos, la desventaja, es que vos sos responsable ante los ojos del productor por esa persona. Entonces, si esa persona hace algo mal, en el sentido de que es desprolijo o se comporta mal en el set, o llega tarde o se va temprano, es responsabilidad mía porque yo lo llamé.* (Carolina. Sonidista. Entrevista realizada en Junio de 2013)

Desde una mirada más abarcativa, se puede apreciar que el control laboral se encuentra fuertemente arraigado en el carácter intermitente de la actividad y las inserciones laborales temporarias que del mismo se desprenden. El compromiso con el trabajo, la responsabilidad, la colaboración, la confianza y la fidelidad, responden en parte al disciplinamiento que impone un mercado laboral como el que aquí se desarrolla, donde la amenaza de temporadas inactivas es constante. Así, la presencia de estas redes latentes de colaboración contribuye a lograr fuerza de trabajo “confiable” que resulta sumamente funcional para los fines empresariales.

Por último, teniendo en cuenta que nuestro análisis se centró en un contexto de baja demanda de trabajo, es interesante señalar algunas cuestiones al respecto. Así, en relación al reclutamiento de los equipos de trabajo, hemos observado que la merma de la demanda ejerce cierta influencia en el funcionamiento de los GSPT. Como hemos visto, estos grupos se encuentran fuertemente cohesionados y están atravesados por una multiplicidad de reglas, normas y valores que, sin embargo, no revisten la misma dinámica en periodos de escaso trabajo. En estos períodos, se observa por el contrario, un debilitamiento de las fronteras de los equipos técnicos ya que hay un importante recambio y reconfiguración de los mismos en función de la escasa demanda. En palabras de una trabajadora entrevistada:

*Obviamente, cuando hay mucho laburo y mis asistentes saben que yo voy a pegar un laburo tras laburo, ellos están tranquilos y saben que me pueden seguir. Ahora, si hay poco laburo, si yo no les puedo generar laburo, ellos tratan de generárselo por otros lados (...) Si a ellos les sale ese trabajo a mí me puede doler porque los extraño, porque si me sale un trabajo no los voy a tener, pero en ningún caso me puedo enojar u ofender porque todos necesitamos trabajar. Pero sí, es común que se dispersen.* (Agustina. Jefa de producción. Entrevista realizada en Agosto de 2013)

Como se aprecia en este relato, en ciertos casos, en períodos de baja demanda cobran mayor fuerza las búsquedas individuales de alternativas laborales, ubicándose en un segundo plano todos aquellos aspectos restrictivos que tienden a cerrar las redes alrededor de un mismo grupo.

#### **4.3 Formación/ Capacitación**

En las actividades de la industria audiovisual los procesos de aprendizaje también se encuentran fuertemente dominados por mecanismos informales, donde la regulación entre los propios trabajadores resulta clave. En nuestro trabajo hemos constatado esto, y en consecuencia, que las empresas tienen poca o nula injerencia en la capacitación/formación de sus trabajadores. Al respecto, los trabajadores comentan:

*Es así, te contratan... te llaman y al otro día empezas a laburar, no sé, capacitáte vos solo, arréglatelas vos solo.* (Belén. Asistente de arte. Entrevista realizada en Septiembre de 2013)

Como sostienen Blair y Daskalaki(2002), los GSPT retienen y crean rutinas, fomentan la confianza, desarrollan capacidades organizativas y allí se transmiten y adquieren las competencias necesarias para el funcionamiento de estas organizaciones basadas en proyectos, permitiendo a las empresas sortear buena parte de los problemas derivados de la formación/capacitación de los trabajadores.

#### **4.4 Movilidad intra e intersectorial**

Los ascensos de categorías constituyen otra esfera regulada informalmente por los propios trabajadores. Una vez que se ingresa a un equipo se empieza “desde abajo” como una suerte de entrenamiento en el puesto y luego se da una gradual progresión a puestos de mayor responsabilidad.

Por otro lado, basándonos en las trayectorias laborales de estos técnicos, pudimos apreciar una fluida movilidad intersectorial. La mayoría de ellos trabajaban en distintos segmentos de la industria, sobre todo en largometrajes y en publicidad, donde se comparte la organización por proyecto. La movilidad entre los distintos subcampos puede ser interpretada como una suerte de diversificación impuesta por esa

intermitencia y la inestabilidad de los proyectos. Así, aquellos que transitan por los diversos sectores tienen más posibilidades de empleo, trabajando en un sector cuando no haya proyectos en el otro y viceversa.

Los dos tipos de movilidad presentados (intrasectorial e intersectorial) también resultan funcionales a las empresas del sector. Así, la primera se encuentra vinculada al proceso de aprendizaje y formación de los técnicos como así también a la disciplina y el control, ya que los ascensos dependen de las *performances* y comportamientos de cada uno. Por su parte, la movilidad intersectorial es la que permite la reproducción de la fuerza de trabajo en las inciertas condiciones en las que operan estos trabajadores.

Finalmente, en relación al contexto de descenso de la demanda, pudimos apreciar que los dos tipos de movilidad también se ven afectados por la escasez de trabajo. Si bien la movilidad entre segmentos de la industria es una característica saliente de las trayectorias laborales de estos técnicos, los contextos desfavorables intensifican este fenómeno. Por su parte, en lo que respecta a la movilidad sobre las categorías laborales pudimos observar que en algunos casos, el desfavorable contexto económico influye también sobre las categorías laborales de los trabajadores, sobre todo de aquellos que se ubican en los escalafones más altos de los equipos de trabajo, quienes han pasado por varios puestos y cuentan con las herramientas necesarias para cubrir puestos de menores jerarquías.

## **Reflexiones finales**

En este texto hemos buscado responder a conjunto de cuestiones referidas al mercado de trabajo de la producción de cine publicitario (PCP), destacando ciertos ejes problemáticos en una actividad que consideramos, constituye un caso muy fértil para analizar la dinámica de los mercados de trabajo en contextos de producción flexibles.

La contextualización de las fisonomías y dinámicas del mercado de trabajo bajo estudio, a través de la descripción de los rasgos económicos y socioproductivos del sector, nos ha permitido observar que la PCP se caracteriza por una modalidad de organización muy flexible y efímera, basada en proyectos individuales que sitúa al trabajador en una situación de especial vulnerabilidad, en términos de inestabilidad e incertidumbre laboral. En este marco, hemos visto que en el referidomercado de trabajo predominan mecanismos informales de regulación laboral. Como sostiene Bulloni (2009, 2013b), si bien intervienen otras variables, son éstos los que detentan

mayor peso a la hora de gestionar ámbitos tan importantes como son el acceso/reclutamiento, la formación y la movilidad de los trabajadores.

Las explicaciones acerca de dicho predominio giraron en torno a dos ejes: por un lado, se argumenta que el uso de redes informales en los procesos de contratación se explica por la capacidad de los contactos informales para reducir la incertidumbre sobre cualificación profesional ante la falta de capacitación formal. Otro conjunto de reflexiones, que hemos recuperado en esta ponencia, ha explicado esta preponderancia como mecanismo que le permite a las empresas sortear buena parte de los problemas planteados en torno al disciplinamiento de la fuerza de trabajo y el control laboral.

Como ya hemos mencionado, en esta oportunidad hemos prestado especial atención a estas relaciones interpersonales y tomando distancia de lo que sostienen algunos autores, observamos que las mismas no sólo están basadas en la confianza, lealtad y reciprocidad entre sus miembros; sino que también revisten un aspecto restrictivo que, en última instancia, responde en las asimetrías de poder que presentan estas redes en el marco más amplio de las relaciones laborales (cooperativas y conflictivas) en el cual se inscriben. Así, el uso de estas redes representa para las empresas un eficaz mecanismo para lograr fuerza de trabajo *confiable* en las inciertas condiciones en las que opera, transfiriendo a los “jefes de equipo” la responsabilidad de controlar las *performance* de sus equipos.

Por último, y considerando que la forma concreta que adopta el trabajo dependerá del contexto productivo geográfica e históricamente situado en donde se insertan (Peck, 1996), en este trabajo hemos logrado establecer que durante los últimos años, marcado por la caída de la demanda de la actividad externa y un generalizado estancamiento del sector, las redes de trabajadores- que denominamos *grupos semipermanentes de trabajo*- han visto afectada su estabilidad y se reconfiguran permanentemente en función de la demanda.

Así, en este contexto de baja demanda, las asimetrías entre trabajadores y entre estos y las empresas parecen ensancharse. Los jefes de equipo ven afectada su capacidad para negociar la participación de sus asistentes en las producciones, al tiempo que deben extremar esfuerzos en conseguir sus participaciones en los escasos proyectos que se llevan a cabo. Asimismo, hemos observado que la movilidad intersectorial se dinamiza y que una vez más, son los trabajadores los que deben adaptarse asegurando su propia reproducción. Por su parte, las empresas permanecen contando con fuerza de trabajo disponible y segura dado que el uso de los contactos interpersonales sigue

siendo el mecanismo predominante para contactar a los técnicos con los puestos de trabajo vacantes, mientras que la escasa demanda intensifica el *rol disciplinador* del mercado sobre la fuerza de trabajo.

## **Bibliografía**

- ANTCLIFF, V., SAUNDRY, V., STUART, M. (2007). “Networks and social capital in the UK television industry: The weakness of weak ties”, en *Human Relations*, 60(2), 371-393.
- BAUMANN, A. (2002). “Informal labour market governance: the case of the British and German media production industries”, en *Work, employment & society*, 16(1), 27-46
- 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., 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.
- BLAIR, H., DASKALAKI, M. (2002) "Knowing as an activity: Implications for the film industry and semipermanent work groups." *Organisational Knowledge, Learning and Capabilisecures Athens Conference, Athens*.
- BULLONI, M. N. (2012). “Redes de proyectos, el trabajo y sus procesos de regulación. Un estudio en el sector de servicios de producción de cine publicitario de la ciudad de Buenos Aires”. Tesis doctoral. Doctorado en Ciencias Sociales (UBA).
- BULLONI, M.N. (2013a) “La organización productiva y del trabajo en las redes de proyectos del cine publicitario: confluencia de viejas y nuevas formas de subcontratación. En Papeles de trabajo, Revista electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín. ISSN 1851-2577. Año 7, Número 12, Buenos Aires, 2º semestre de 2013. Dossier: “Tercerización y Subcontratación Laboral”.
- BULLONI, M.N. (2013b) “Alcances y desafíos del accionar sindical en contextos productivos flexibles. Un análisis en el sector de producción de cine publicitario en Argentina”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 18, Número 29, 141165 ISSN: 1856-837.



- BULLONI, MN. (2009) “La regulación social del trabajo de los técnicos cinematográficos argentinos. Un estudio en la producción de cine publicitario en el escenario de la post-convertibilidad.” Tesis de maestría. Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo (UBA).
- BULLONI, MN. (2010a) “El detrás de cámara de la producción audiovisual: un calidoscopio de nuevas y viejas formas de regulación”, en *Sociología del Trabajo*, Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad, Num.68, Siglo XXI Editores, Madrid.
- BULLONI, MN. (2010b) “Del trabajo y sus condiciones en industrias creativas. Reflexiones en base a un estudio en la producción argentina de cine publicitario” En: Del Bono, A. y Quaranta, G. (comp.) *Convivir con la incertidumbre: aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en Argentina*. Ediciones CICCUS. Buenos Aires.
- CASTILLO, J.J. (1988/89) “La división del trabajo entre empresas” en *Sociología del Trabajo*, Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad, Num.5, Madrid: Siglo XXI.
- CASTILLO, J.J. (2005) (Dir.) “El trabajo recobrado. Una evaluación de trabajo realmente existente en España”. Buenos Aires: Miño y Dávila
- DE LA GARZA, E. (2008) “Hacia un concepto ampliado de trabajo, de control, de regulación y de control social de la ocupación: los „otros trabajos”. En *Revista Iztapalapa*, UAM-I.
- 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 (2010-2012) Informes estadísticos de la Industria Cinematográfica argentina. (Números 20-21-22) Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina, Buenos Aires.
- DEL BONO, A. (2006) “Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo”, *Sociología del Trabajo*. Nueva Época 56, 3-31.
- DEL BONO, A. y QUARANTA, G. (comps) (2010) *Convivir con la incertidumbre: aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
- GRABHER, G. (2002a) “Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context.” *Regional Studies*, Vol. 36 (3), 205-214.
- GRABHER, G. (2005). “Supporting projects, cannibalizing firms? Personal knowledge networks in project ecologies”. OKLC Conference, Bennett College Boston.
- GRANOVETTER, M.S. (1973) “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology* 78(6): 1460-80.
- IRANZO, C Y LEITE, M. (2006) “La subcontratación laboral en América Latina”, en DE LA GARZA, E. (coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Barcelona: Anthropos.

- PECK, J. (1996) *Work-Place. The social Regulation of Labor Markets*. New York: The Guildford Press.
- SAUNDRY, R., NOLAN, P. (1998) 'Regulatory Change and Performance in TV Production', *Media, Culture and Society* 20(3): 409–26.
- URSELL, G. (2000) "Television production: issues of exploitation, commodification and subjectivity in UK television labour markets" *Media Culture & Society* 22(6), 805-825.