

LA REGULACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO POR PROYECTOS. EL CASO DE LOS TÉCNICOS DE LA PRODUCCIÓN CINEMATográfica ARGENTINA

María Noel Bulloni Yaquina
CEIL-PIETTE / CONICET (Argentina)
mbulloni@ceil-piette.gov.ar / mnbulloni@hotmail.com

Resumen

En este artículo presentamos un estudio sobre las formas de regulación del trabajo de los técnicos de la producción cinematográfica argentina, intentado contribuir a la reflexión acerca de las complejidades que presentan las relaciones laborales en las denominadas organizaciones basadas en proyectos, ya que desde hace varias décadas, este sector descansa sobre este tipo de organización laboral.

Luego de presentar y de discutir con los principales esfuerzos de conceptualización presentes en la literatura sobre las *organizaciones basadas en proyectos*; realizamos una breve descripción, en perspectiva histórica, de la regulación social del trabajo de los técnicos de la producción cinematográfica argentina. Allí destacamos, por un lado, el predominio de ciertos mecanismos de regulación informales, estrechamente vinculados con la forma de organización *por proyectos* y; por el otro, la importancia que aún conservan formas de regulación más clásicas, en buena medida, gracias a que estos trabajadores han conservado sus instituciones reguladoras.

En términos metodológicos, utilizamos un abordaje cualitativo, basado en el uso de diversas fuentes: realizamos una exhaustiva revisión y recopilación de documentación a través de distintos medios; llevamos a cabo diferentes observaciones en los lugares de trabajo y una treintena de entrevistas a trabajadores, empresarios y representantes sindicales del sector.

1. Introducción

En los últimos años el concepto de *organización por proyectos* comenzó a adquirir especial interés en el marco del debate sobre las nuevas formas de organización del trabajo que la reestructuración capitalista iniciada en los años setenta trajo aparejadas. A partir de la observación de la difusión de sus características en diversos escenarios industriales, estudios desarrollados desde distintas perspectivas y campos disciplinares comenzaron a ver en los *proyectos* a la modalidad de organización emblemática de la economía moderna. En general, tales estudios sostienen que el éxito de esta forma de organización se debe a que la misma permite a las empresas adaptarse a las nuevas reglas de juego que el contexto competitivo les impone para ser eficientes.

En este artículo presentaremos un apretado análisis sobre la regulación social del trabajo en la producción cinematográfica argentina, uno de los contextos industriales donde clásicamente se verifica este tipo de organización. Sin embargo, el enfoque que hemos adoptado intenta romper con aquella mirada optimista de quienes conceptualizan y promulgan la *organización por proyectos* en nombre de la *eficiencia*.

Partimos de la premisa de que esta forma de organización constituye una estrategia de flexibilización establecida desde el interés empresarial que permite transmitir la casi totalidad de la incertidumbre y riesgo empresario hacia la fuerza del trabajo vía contrataciones temporales. En este sentido, el presente artículo busca poner en tela de juicio el carácter armonioso de las relaciones laborales enfatizado por aquella literatura y contribuir a la reflexión acerca de las complejidades que conlleva la regulación social del trabajo en el contexto de este tipo de organización.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: inicialmente realizamos un breve recorrido por los principales esfuerzos de conceptualización presentes en la literatura sobre las organizaciones basadas en proyectos. En segundo lugar, ponemos en evidencia las limitaciones que el mismo contiene para el análisis de la regulación laboral y allí presentamos una especie de marco conceptual a partir del cual consideramos pertinente abordar este tema. Luego realizamos una breve descripción, en perspectiva histórica, de la regulación social del trabajo de los técnicos de la producción cinematográfica argentina. Finalmente desarrollamos unas breves líneas a modo de conclusión.

Cabe agregar que esta presentación se centra en los avances de una investigación iniciada en 2006, llevada a cabo en el marco de una beca doctoral otorgada por CONICET. En dicha investigación, utilizamos una estrategia metodológica cualitativa, basada en el uso de diversas fuentes: realizamos una exhaustiva revisión y recopilación de documentación a través de diferentes medios; hemos llevado a cabo diversas observaciones en los lugares de trabajo; y una treintena de entrevistas a trabajadores, empresarios y representantes sindicales del sector. Hemos modificado el nombre de nuestros entrevistados para cumplir con el acuerdo de confidencialidad que establecimos con los ellos.

2. Las **organizaciones basadas en proyectos**, conceptualizaciones recientes

El primer marco analítico construido sobre las *organizaciones por proyectos* (1) 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).

Según Garel [*et al.*] (2001-2005) estos sistemas temporales han comenzado a desarrollarse en un amplio espectro de contextos industriales y organizacionales durante los últimos años. De acuerdo con el propósito que persigue su utilización se habla de tres contextos productivos distintos. El primero de ellos, corresponde a los sectores dedicados a la realización de actividades únicas, como por ejemplo: las empresas de construcción, las sociedades de ingeniería, las empresas cinematográficas, las consultoras, etc. El ritmo de la vida de estas firmas, como enfatiza Zarifian (1995), está marcado por una sucesión de proyectos a realizar en donde cada proyecto es un caso único con su temporalidad propia y sus especificaciones técnicas y económicas. En segundo lugar, se encuentran las empresas de producción masiva, como la industria automotriz, que emplean esta modalidad de organización para la concepción de productos nuevos. El tercero y último de estos contextos está conformado por aquellos sectores que utilizan a los proyectos como vehículos organizacionales para esfuerzos excepcionales de cierta envergadura, como por ejemplo, una reestructuración organizacional.

Algunos autores han enriquecido la referida conceptualización de los *proyectos* a partir de la constatación de que los mismos no constituyen actividades aisladas sino que funcionan 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 y reciprocidad puede desarrollarse para sostener la coordinación de los proyectos (Grabher, 2002b; Sydow y Staber, 2002).

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

Estas conceptualizaciones de los proyectos nos recuerda a las teorías del postfordismo, 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 interempresariales de reciprocidad, confianza y lealtad que promulgan los autores de la especialización flexible para asegurar el buen funcionamiento de la red, es ocupado ahora por las relaciones interpersonales, de similares características, necesarias para asegurar el buen funcionamiento de los proyectos.

2. Naturaleza capitalista de la relación laboral: la cara oculta de los proyectos

De acuerdo con Lucena (2004), el estudio de las relaciones laborales tiene como objeto central el tema de las regulaciones que demanda la relación entre trabajadores y empleadores, esto es "el conjunto regulatorio o normativo –generales y particulares, formales e informales, externas a los actores y generadas por los actores- que se ocupa de regular el empleo y sus diversos aspectos de interés para ejecutantes y beneficiarios, junto con el análisis y estudios de los propios actores, las instituciones y mecanismos con los cuales interactúan, en procesos de colaboración y/o conflicto" (Lucena, 2003:32).

Como vimos, la literatura sobre las *organizaciones por proyectos* tiende a priorizar los beneficios mutuos de la colaboración, reciprocidad, lealtad entre los "líderes" y "miembros del proyecto" y a ocultar las asimetrías de poder en dicha relación. En otras palabras, se tiende a ocultar la naturaleza capitalista de las relaciones laborales y a aceptar acríticamente las prácticas corrientes de empleo y de trabajo basadas en una inseguridad laboral estructural.

Nosotros por el contrario, en lo que respecta a las relaciones entre los "líderes" y los "miembros" de los proyectos; más claro, en lo que respecta a las relaciones entre los representantes de la empresa y los trabajadores, partimos del supuesto de que, en tanto relaciones entre capital y trabajo, las mismas son de naturaleza contradictoria; intrínsecamente cooperativas y, sobre todo, conflictivas.

La naturaleza contradictoria de la relación laboral capitalista es considerada en el entorno general que determina las estrategias de los actores de la relación laboral. Sin embargo, existe un entorno más inmediato que está conformado por las condiciones materiales en que se realiza el trabajo. Es decir, la forma concreta que adopta el proceso productivo, el funcionamiento del mercado de trabajo, las condiciones laborales y la tradición de relaciones laborales en el sector son elementos que permiten

comprender las estrategias de los actores (Coller, 1997).

Un aspecto central a tener en cuenta para comprender las relaciones laborales en *los proyectos* es que la gran flexibilidad de que gozan las empresas que practican este tipo de organización se adquiere transmitiendo la incertidumbre y riesgo empresarial hacia la fuerza de trabajo vía contrataciones temporales. En este sentido, Beltrán Pérez siguiendo a Prieto (1994) establece que “las condiciones de empleo precarias derivadas de la temporalidad se identifican con un tipo de inestabilidad laboral determinada, la “inestabilidad no controlada por el trabajador”, no elegida o deseada por él. Esta falta de control de la duración de la relación laboral sitúa al trabajador en una situación de indefensión, de especial vulnerabilidad. La adaptación a ella favorece un aumento del poder disciplinario de los empresarios, y va en detrimento de la capacidad de los trabajadores para la defensa de las contradicciones de trabajo. Por ello la precariedad se desplaza de las condiciones de empleo para acabar afectando a las condiciones de trabajo” (Beltrán Pérez, 1999:94-95).

De esta manera, las características de las relaciones laborales enfatizadas por la literatura, basadas en la confianza, lealtad y cooperación entre los miembros de los proyectos: ¿no representarán sólo una cara de las relaciones interpersonales en este tipo de organización?

3. La regulación del trabajo de los **técnicos** de la producción cinematográfica argentina, un mundo laboral basado en **proyectos**...

Desde hace décadas, todo tipo de producción cinematográfica se sostiene gracias un paradójico tipo de organización “temporaria perpetua” (De Fillipi y Arthur, 1998), y que hoy es considerada como el modelo organizativo emblemático de la economía moderna (Boltanski y Chiapello 1999). Nos referimos a la tan mencionada *organización por proyectos* que implica que los recursos para filmar, entre ellos los trabajadores, se congregan para una única producción y luego se dispersan cuando ésta termina (Christopherson y Storper, 1989; Storper, 1994; Christopherson, 2002; Scott, 2000; DeFillipi y Arthur, 1998; Blair, 2001, 2003).

Sin embargo, tanto la forma de organización como las modalidades de trabajo predominantes en la producción cinematográfica han ido mutando y son producto de un proceso histórico específico. Algunos autores sostienen que la cinematografía ha transitado desde un modelo *fordista* de organización industrial hacia un modelo de *especialización flexible*. Esta tesis ha sido pensada por Christopherson y Storper (1989) para el caso norteamericano y luego aceptada y extendida a la cinematografía en general (Lash y Urry, 1998; Katz, 2006; Stolovich, et al., 2003). Otros autores, sin embargo, consideran que antes de adherir a un modelo teórico, hace falta un mayor esfuerzo de investigación empírica, y sostienen que las formas de organización y de trabajo evidenciadas en la industria del cine representan un caso extremo de las tendencias existentes sobre los procesos y mercados de trabajo “flexibles” (Blair y Rainny, 2000; Blair, 2001; Blair et al 2001).

No está a nuestro alcance, y tampoco es nuestra intención, reseñar y menos modelizar o poner etiquetas al proceso de transformación industrial para el caso argentino. Sin embargo, consideramos imprescindible tener en cuenta algunos rasgos de la evolución histórica del sector para comprender cómo se regula el trabajo en la actualidad en este sector *típicamente* organizado por proyectos.

Un poco de historia...

La actividad cinematográfica se inicia en Argentina como simple comercialización de productos importados de Estados Unidos y Europa. Sin embargo, ya desde muy temprano se verifica un interesante desarrollo en la esfera de la producción. En 1931 se funda *Argentina Sono Film*, que junto con *Lumiton* son las primeras empresas en montar estudios de filmación integrados, imitando las formas empresariales y organizativas de la industria norteamericana. A principios de los cuarenta el cine argentino vive su *Edad de Oro*, con una producción anual promedio de 40 filmes, mayormente generados en los “grandes estudios” de capitales nacionales, concebidos a la manera de Hollywood (Observatorio de Industrias Culturales, 2004). Los empresarios eran dueños de estos estudios, y concebían planes anuales de filmación con un plantel de cerca de 4000 trabajadores estables. Así recuerda un consagrado camarógrafo de esa época a los estudios de Pampa Film: “La planta del estudio cubría un terreno enorme, de unos 65.000 metros cuadrados. Adelante tenía un hermoso jardín y disponía de un terreno adicional de 4 hectáreas para filmación de exteriores de cualquier tipo. El edificio tenía equipos de sonido y artefactos de iluminación para la filmación simultánea de tres películas. Tenía talleres de pintura, yesería, carpintería, bar y restaurante con tres comedores, depósitos de escenografía, dependencias para trucos, laboratorio fotográfico y en general, toda la infraestructura necesaria para la filmación de cualquier clase de películas” (Wallfisch, 2005:79).

¿Cómo se regulaba el trabajo de los *técnicos* (2) por aquel entonces? Los diversos testimonios dan cuenta de que los *técnicos* ingresaban a los estudios por algún conocido, familiar o amigo, siendo muy jóvenes, sin experiencia previa. Aprendían el oficio mirando, “de punta a punta en la galería” y trabajaban durante varios años en una misma empresa.

No había contratos firmados. Las condiciones laborales se regulaban en cada empresa, de palabra y de manera independiente: “la relación con los empresarios, entonces, dependía de la característica del mismo, dependía de que fuera o no un explotador” (Revista SICA 40 Aniversario, 1988: 5). El control de los horarios y los problemas en el equipo eran atendidos por los jefes de producción. Los trabajadores recuerdan que las condiciones de trabajo eran “duras”. Los trabajadores eran exigidos a jornadas de hasta 20 horas de trabajo, no había descansos, ni horas extra: “no había horarios. Imagínese, trabajábamos sábados y domingos...a veces hasta trabajábamos en Nochebuena” (Revista SICA, 40 Aniversario, 1988: 9). Era una época en donde “eran muy pocos los conflictos que se suscitaban, pero era terrible el sacrificio que hacíamos. Recuerdo que para no interrumpir la noche de filmación me daban inyecciones para mantenerme despierto” (Revista SICA, 40 Aniversario, 1988: 18).

El nacimiento de AGICA en 1944 (Asociación Gremial de la Industria Cinematográfica Argentina) representó el comienzo de la actividad gremial en el sector. Diversos testimonios de los trabajadores de aquella época explican de qué manera la concentración de trabajadores en un mismo lugar fue generando un clima de compañerismo, permitiendo el debate de ideas comunes y la participación y organización interna hasta que finalmente, gracias al clima político desatado por el peronismo, los trabajadores pudieron crear AGICA (Revista SICA, 40 aniversario, 1988).

Desde sus comienzos, esta agrupación buscó representar los intereses de todos los trabajadores del sector (técnicos, administrativos y obreros de la industria cinematográfica argentina). Una tabla de sueldos mínimos y un reglamento que normalice las relaciones laborales fueron los dos reclamos inmediatos de AGICA hacia los productores. Se firman los primeros convenios globales, en donde se estipula el rol de cada trabajador. La organización gremial permitió la elección de delegados por película para hacer cumplir los diversos acuerdos en todos los estudios. Recuerda el presidente de AGICA: “Cualquier injusticia flagrante originaba un reclamo del conjunto, sin caer en el abuso del poder sindical” (Revista SICA, 40 Aniversario, 1988: 6).

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

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

Volviendo a la dimensión organizacional, hacia fines de la década de los años cuarenta la hasta entonces predominante integración vertical en los grandes estudios se derrumbó. Esta crisis ha sido explicada a partir de diversos factores en el caso norteamericano: económicos (cambios en la naturaleza de la demanda), tecnológicos (advenimiento de la televisión) e institucionales (marco regulatorio más estricto en defensa de la competencia) (Katz, 2006). En el caso argentino, al advenimiento de la televisión, se le habrían sumado otros factores de índole más estructural, como la incapacidad de competir con el cine extranjero, la ausencia de inversiones y proyectos a largo plazo, la fuerte dependencia de la protección estatal, etc.

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

Este modelo de *organización por proyectos* apunta a un sistema de producción que no cuenta con infraestructura, estudios ni personal fijos, sino que los congrega de acuerdo a proyectos de producción cinematográfica concretos. Como contrapartida, emergieron numerosas empresas de servicios especializadas; por ejemplo, de alquiler de estudios de filmación, de alquiler de equipamiento, de servicios de *catering*, *casting*, de transporte, etc., así como también la generalización de una práctica laboral que antes incumbía a pocos técnicos: “el trabajador transitorio, el mal llamado “independiente” (mano de obra flexible, empleada por

proyecto) contratado sólo para las semanas que dura una filmación de largometraje, o los días y horas para elaborar un filme publicitario” (Revista SICA 40 aniversario, 1988: 25). Así, la mano de obra más allá de sus perfiles diversos; comenzó a trabajar en una base temporal para empresas diferentes.

A pesar de que la época de los estudios quedara atrás, el SICA continuó siendo un gran protagonista en la regulación laboral, fundamentalmente en los largometrajes. Como se puede observar en el siguiente testimonio, regulaba, por ejemplo, el acceso y los ascensos de categoría: “Para trabajar en largos hay que estar afiliado en el sindicato, entonces me acerqué a esta casa allá por los años 68 o 69 y no me dieron la habilitación porque me dijeron que tenía que hacer trabajo de meritorio en sonido y yo quería entrar como jefe” (Revista SICA, 40 Aniversario, 1988: 37).

Los diversos testimonios de los técnicos dan cuenta de que en épocas de poca demanda laboral era común que el Sindicato restringiera el acceso en determinados rubros laborales por “miedo” a que los “jóvenes” les quitaran trabajo a los “viejos”: De hecho “a mediados de los cincuenta pasaba algo increíble: el SICA exigía para entrar que los muchachos tuvieran una película, pero para hacerla había que estar afiliado” (Revista SICA, 40 Aniversario, 1988: 37). En relación con los ascensos también intervenía el sindicato, recuerda un “viejo” camarógrafo: “...si vos eras ayudante de cámara, caso mío, para ser asistente de cámara tenías que hacer suponete diez o quince películas. Si no, no podías, ahora es completamente distinto” (Boby, camarógrafo, ref. E13).

A partir de 1973 se crean comisiones de trabajo para estudiar la elaboración de un Convenio que contemplara las condiciones laborales de todos los trabajadores de la industria, tanto de los laboratorios como de publicidad. Finalmente surgió el primer y único Convenio Colectivo de Trabajo (Nº235/75) que hasta el día de hoy rige las relaciones de trabajo de los técnicos cinematográficos de todo el país. Corría 1975.

Escenario actual

En la actualidad, luego de varias décadas de organización y empleo “por proyectos”; el trabajo de los técnicos de la producción cinematográfica argentina en general y de la producción de cine publicitario en particular; presenta una regulación social del trabajo compleja. En ella se combinan elementos institucionales basados fundamentalmente en la negociación colectiva, con otros mecanismos más informales, muchos de ellos vinculados con el mencionado proceso de *projectificación*. Para facilitar la exposición, trataremos separadamente los diversos temas o ámbitos de esa regulación.

Dimensión contractual, jornada y remuneraciones

La regulación laboral en estos ámbitos integra elementos del mencionado Convenio Colectivo de Trabajo, y otros que operan al margen de este y del accionar Sindical. Si bien existe una elevada variabilidad en las formas de la regulación, en general podemos observar la existencia de dos grandes modalidades, una funciona para la producción de largometrajes y la otra para cine publicitario.

Como ya mencionamos, desde 1975 el convenio colectivo regula las relaciones entre capital y trabajo en el sector. El mismo establece la dependencia contractual fijando las modalidades del contrato; las remuneraciones; la duración de la jornada, descansos y licencias; la discriminación de las categorías laborales y tareas y la cantidad mínima de personas que deben ser contratadas en las diversas producciones. En la práctica el Convenio se cumple parcialmente: “Como se trata de puestos de trabajo generalmente de corta duración y de poca continuidad, difícilmente los aportes realizados a lo largo del tiempo puedan alcanzar para que el trabajador se jubile, por lo que los incentivos a mantener un trabajo en relación de dependencia y “en blanco” son más limitados que en otras ramas” (Observatorio de industrias culturales, 2004:116). Veamos con más detalle....

En el caso de los largometrajes, con la excepción de las cooperativas de trabajo, la relación de dependencia y el contrato “en blanco” han sido históricamente respetados. Esto es así, en parte, porque el Estado a través del INCAA (Instituto Nacional de Cinematografía y Artes Audiovisuales) controla que los técnicos y actores cuyas remuneraciones figuran entre los costos presentados para la obtención de subsidios o créditos, estén sindicalizados. Sin embargo, algunos temas centrales se regulan al margen de la ley. Las remuneraciones generalmente se ubican entre el 60% y el 80% de los mínimos establecidos. Y, en cuanto a la duración de la jornada, si bien el Convenio establece una jornada de 8:45hs a partir de la cual empezarían a correr horas extraordinarias; en la práctica, recién a partir de las 11 o 12 horas de trabajo se pagan horas extra.

En la producción de cine publicitario, históricamente los actores laborales han pactado las condiciones de trabajo al margen de los acuerdos institucionales. Empezando por la dimensión del contrato, a partir de los noventa, nos recuerda el secretario gremial del SICA:

“las empresas productoras publicitarias empezaron a decir, “bueno, para los cargos más caros, por qué no hacemos facturar porque no podemos con los aportes” y empezaron con los Directores de fotografía, cuatro o cinco cargos,

después empezaron a sumar y llegó un momento que era un 90% de factura. Entonces la gente se acostumbró a que no le descuenten... porque hacían la factura y pagaban todo el aporte acá...nosotros estábamos en una ilegalidad total y ellos peor, van presos y nosotros somos cómplices de eso... una locura”.

En la actualidad, según nuestro entrevistado, se estaría intentando revertir esa tendencia:

“antes te hacían facturar al 100%, ahora el sindicato empezó a presionar mucho y empezaron a hacer bolos que son contratos cortos por días determinados, pero, parte de la plata, por el tema de los aportes, principalmente que tiene que hacer la producción te la dan en negro o te la hacen facturar” (Secretario Gremial SICA, ref. E7).

Los montos de la *remuneración* se establecen entre las empresas y los trabajadores del sector, distinguiendo según sea la publicidad para el mercado interno o para el exterior. Son, en la mayoría de las categorías laborales, ampliamente superiores a las de largometrajes. Sin embargo, el cobro de horas extraordinarias y “de enganche” (4) ha sido una conquista reciente de los trabajadores de algunos rubros técnicos, en buena parte, gracias al contexto favorable que vive el sector. Pues, a partir de la devaluación de 2002, la cantidad de comerciales filmados, asciende año tras año. A modo de ejemplo: en 2001 se filmaron 491 cortos publicitarios, mientras que en 2006 esa cifra pasó a 937, 44% de los cuales fue demandado por empresas del exterior (DEISICA 2003 y 2006). En palabras de un técnico:

“a partir del aluvión de gente que empezó a venir desde afuera, a partir de los servicios, los técnicos pudieron empezar a exigir cosas en publicidad que antes no podíamos por la cantidad de laburo. Entonces ¿qué pasó?, “Si a vos no te gusta, si vos no querés pagarme no me pagues, yo no voy a laburar ahí.” Y a partir de ahí, pudimos lograr otras (...) Si no vamos a dormir, páguennos lo que se llama “enganche”... Bueno, empezamos a nombrar la palabra enganche. Ya para eso la palabra extra era... ah... Porque si hablabas de extra estabas loco...” (Marcos, jefe de eléctricos, ref. E8).

Cabe agregar que estos acuerdos no son homogéneos dentro del sector, sino que varían según la productora, el grupo de trabajadores y el proyecto en cuestión. Las ramas técnicas que no han logrado estos arreglos (cobro de horas extra y de enganche) son las que pertenecen a las especializaciones de producción, dirección y arte. Este aspecto no es menor, si consideramos que las jornadas en publicidad son muy extensas, promediando las 15 horas y llegándose a filmar hasta 30 horas de corrido.

El incremento progresivo de la duración de la jornada por parte de las empresas productoras, se explica como un intento de maximizar los recursos materiales que se pagan por día (fundamentalmente el alquiler de las locaciones y de los equipos para filmar). Además, en el caso de cine publicitario, tal como nos cuenta una trabajadora del equipo de dirección:

“las productoras hacen cualquier cosa para obtener a los clientes, presupuestan mal... una película que la tenés que hacer en 3 días la hacés en dos y por eso terminás haciendo jornadas de 20 horas” (María, asistente de dirección, ref. E11).

El alargamiento de la jornada, como sostienen Christopherson y Storper (1989) representa un claro debilitamiento de una de las mayores fuentes de legitimidad sindical y de solidaridad entre los técnicos.

Acceso, reclutamiento, capacitación y ascensos

Tal como lo señala la literatura, al estar los equipos de trabajo conformados por trabajadores contratados temporalmente para la realización de cada proyecto, ciertos mecanismos informales resultan cruciales para regular algunas cuestiones que las relaciones laborales más tradicionales no pueden regular. En este sentido, se destaca el rol de las redes de relaciones interpersonales y grupos de trabajo en la regulación del acceso, el reclutamiento, la formación y los ascensos.

En relación con el **acceso**, a pesar del crecimiento explosivo de estudiantes de cine; los entrevistados coinciden en señalar que estudiar cine puede servir, pero no es suficiente para acceder a oportunidades de empleo en el sector. Para ello parece imprescindible contar con contactos y recomendaciones de familiares y amigos:

“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 super currículum... como no... digamos el tema es por contactos más que nada” (Magui, maquilladores, ref. E14).

Otra forma de reconocer la importancia de estas redes interpersonales en la regulación laboral es a partir de las maneras en que se lleva a cabo el **reclutamiento** del equipo de trabajo. Una vez que se decide la realización de la obra, la empresa productora contrata al equipo de producción, éste a los diversos “cabeza de equipo” y éstos, a su vez, se encargan de reclutar a su equipo trabajo (ayudantes y asistentes). Así nos cuenta el productor ejecutivo de una empresa productora:

“Por lo general vas teniendo como más afinidad con determinadas personas. Y tratás de crear un grupo, que ya te conocen a vos, vos los conocés a ellos (...) Pero, por lo general, yo, a la primera persona que llamo es al jefe de

producción. Esa persona empieza a armar todo el circo... y ya empieza a citar gente para determinado día de filmación (...) Y el hecho de pedir un currículum 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 Huinca, ref. E2).

La mayoría de los grupos de trabajo que conforman los integrantes de una misma especialización (cámara, vestuario, grip, maquillaje, etc.) se mueven como unidad de proyecto en proyecto y operan como una de las organizaciones más permanentes que menciona la literatura sobre las cuales descansan los proyectos. Blair (2001) los llama "grupos semipermanentes de trabajo" y según ella, además de ser producto de la especialización funcional del proceso de trabajo cinematográfico, existen como una forma de reducir la incertidumbre del mercado de trabajo.

La especialización funcional, por otra parte, como señala Zarifian (1995), asegura las ventajas de aprendizajes profesionales y ventajas organizacionales fundadas sobre la especialización, al punto que se ha terminado por identificar "función" con "oficio": "Actualmente, nadie cuestiona que el cine sea un conjunto de oficios, de misterios que hay que aclarar..." (Chion, 1992). En el seno de estos grupos se lleva a cabo la **capacitación**, es decir, se desarrollan las formas de transmisión – adquisición del conocimiento del proceso de trabajo, la cultura y las reglas existentes en ese mundo laboral. Más allá de que en los últimos años se haya generalizado la educación formal en las diversas escuelas y universidades de cine, la percepción de este hecho es unánime: "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 así 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).

Los *cabeza de equipo*, a su vez, mantienen un considerable margen de autonomía con respecto a las empresas en relación con la ubicación y asignación de las tareas y en las posibilidades de **ascensos** de sus equipos. En la regulación de estos ámbitos también intervienen otros mecanismos, algunos viejos como la antigüedad, y otros más nuevos como las estrategias de carrera personales y el rol que desempeña la empresa *cuasi* monopólica que alquila los equipos, *Rental*, para el caso de los técnicos de los departamentos de cámara, luces y grip. En el siguiente fragmento de entrevista podemos apreciar estos aspectos:

"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. Y Rental, el de la casa de alquiler, digamos que sabe hace cuánto que estás en el medio y te da la responsabilidad de salir con sus equipos.

Porque también la casa de alquiler regula. "No, tal equipo con tal no porque no salió nunca" (Emmanuel, Grip, ref. E3).

Disciplina y control del trabajo

La producción cinematográfica ha conservado una estructura jerárquica piramidal y una especialización funcional bastante rígida de roles técnicos que implican diferentes responsabilidades establecidas de manera explícita. Quienes ejercen mayor poder, claro está, son los representantes empresariales y "líderes" del proyecto: el productor y el director. Estas personas son las responsables de llevar adelante la película a lo largo de las tres fases de su desarrollo: preproducción (etapa de planificación), filmación (etapa de ejecución) y post-producción, aunque en el caso del cine publicitario su accionar está sujeto a la supervisión de las Agencias de publicidad y de los Clientes. Le siguen en orden de jerarquía, los jefes o "cabeza" de los diversos equipos técnicos, sus asistentes y ayudantes.

La empresa, a través del productor y del director, establece las condiciones generales del trabajo (jornada, ritmos de trabajo) a partir del plan de filmación; mientras que los diversos *cabeza de equipo* controlan las rutinas de trabajo y son responsables de las decisiones concernientes a su equipo durante el proceso de trabajo así como también del reclutamiento de sus asistentes y ayudantes, como ya lo mencionamos. Así entonces, las asimetrías de poder de la jerarquía organizacional son reforzadas por las fuertes dependencias existentes, de los miembros de los grupos de trabajo con sus cabezas de equipo, y de los cabezas de equipo con la producción; en función de las oportunidades de empleo futuras.

Más allá de que algunos trabajadores cinematográficos puedan sentirse muy motivados y comprometidos con el proyecto en cuestión; es evidente que en un contexto de contrataciones temporales, las presiones para realizar bien el trabajo, o cuidar la reputación, son muy elevadas dado que de ello dependerán las futuras contrataciones. Veamos lo que nos han respondido los trabajadores cuando les preguntamos si para ellos era importante realizar bien el trabajo:

"Sí, para mí sí... también por el tema de cuidar que te sigan llamando... si hacés bien el trabajo es probable que para el próximo trabajo te vuelvan a llamar...si lo hacés mal... es probable que no te llamen" (Joaquín, Key grip, ref. E1).

O bien: "Hacer bien el trabajo es el mejor seguro de desempleo que conozco" (Mauricio, jefe de locaciones, ref. 27).

Así entonces, es probable que las redes sociales enfatizadas por la literatura, basadas en la reciprocidad, lealtad y cooperación

entre los miembros de los proyectos, en alguna medida, también respondan a la fuerte dosis de poder disciplinario que representa el contexto de contrataciones temporales inherente a este tipo de organización.

4. Conclusión

En este artículo hemos expuesto un estudio sobre las formas de regulación del trabajo de los técnicos de la producción de cine en Argentina intentado contribuir en la reflexión acerca de las complejidades que presentan las relaciones laborales en las denominadas *organizaciones basadas en proyectos*.

A partir de la premisa teórica de que la naturaleza contradictoria (cooperativa y conflictiva) de la relación laboral constituye el entorno general que determina las estrategias de los actores; buscamos, en primer lugar, poner en tela de juicio el carácter armonioso de las relaciones laborales, basadas en la reciprocidad, colaboración y confianza que menciona la literatura sobre los proyectos.

Para el análisis de las formas concretas de la regulación laboral en la producción cinematográfica argentina, consideramos necesario tener en cuenta el entorno más inmediato, conformado por la forma concreta del proceso productivo, el funcionamiento del mercado de trabajo, las condiciones laborales y la tradición de relaciones laborales en el sector. Si bien este entorno más inmediato puede tener elementos en común con otros contextos organizativos basados en proyectos; es preciso considerar que el mismo es producto de un proceso histórico específico difícilmente reproducible.

Así entonces, en primer lugar, realizamos un breve recorrido por la historia organizacional y de relaciones laborales en el sector. En este recorrido pudimos observar que, como señala Christopherson (2002), a diferencia de los trabajadores por proyectos que han emergido (o puedan emerger) en la actual fase del *capitalismo flexible*; los técnicos cinematográficos han mantenido un considerable poder de negociación sobre sus condiciones de trabajo y salarios, así como las viejas definiciones y jerarquías ocupacionales; en buena parte, gracias a que han mantenido sus instituciones reguladoras. El rol del SICA y del Convenio Colectivo de Trabajo constituye una prueba de ello. Sin embargo, ese poder de negociación en el plano institucional ha ido menguando con el paso del tiempo. Ejemplos de ello son: el incremento progresivo de la duración de la jornada, la heterogénea negociación salarial en cine publicitario y la aceptación de salarios por debajo del mínimo legal en largometrajes, por mencionar algunos.

Por otra parte, también dimos cuenta del predominio de mecanismos de regulación más informales en otros ámbitos, estrechamente vinculados con el proceso de *proyectificación*. En este proceso, comenzaron a jugar un papel importante las redes de relaciones interpersonales que menciona la bibliografía 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, las fuertes dependencias existentes entre los miembros de esas redes (en función de las oportunidades de empleo futuras) cumplen una indiscutible función disciplinadora que, antes 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.

De esta manera, arribamos a la conclusión de que las organizaciones basadas en proyectos bien pueden pensarse como una nueva forma de organización susceptible de ser difundida en diversas ramas de actividad, que permiten a las empresas gozar de una gran flexibilidad y adaptarse a una demanda inestable e incierta. Lo que es más discutible es que estas organizaciones *sólo* estén basadas en relaciones de cooperación, confianza y lealtad entre sus miembros. Las redes sociales que se construyen alrededor de los proyectos merecen ser consideradas e investigadas en mayor profundidad, en especial, el proceso por el que se crea tal cooperación, confianza, lealtad y se articula en la relación laboral.

Notas

- (1) De acuerdo con la literatura consultada utilizaremos indistintamente los términos organización por proyectos (*project organization*), proyecto (*project*) y organización basada en proyectos (*project-based organizing*).
- (2) Esta categoría genérica incluye a los trabajadores de todas las especializaciones que intervienen en la producción cinematográfica: equipos de dirección, producción, arte, sonido, máquinas, cámara, luces, maquillaje, vestuario, etc. Como distinguiera 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. En ese tipo pueden incluirse las definiciones locales (ya sea al nivel de una empresa o de una rama industrial o según una localización geográfica)" (Naville, 1963:231).
- (3) Esto implica que todos los cines tienen la obligación de exhibir una cantidad mínima de películas argentinas, de acuerdo al tamaño y la localización de las salas.
- (4) El Convenio establece que el período de descanso mínimo entre dos jornadas de trabajo consecutivas no podrá ser inferior a 12 horas. Si este es inferior, la diferencia se paga como "horas de enganche" que vale el doble de la hora común de trabajo.

Bibliografía

- BELTRÁN PEREZ, C. "El empleo temporal en el mercado de trabajo español. Propuestas para la integración de los sujetos en un enfoque analítico global. En *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 36, primavera de 1999, pp. 79-107.
- BLAIR, H., RAINNIE, A. "Flexible films?" *Media Culture & Society*, Vol. 22, 2000 pp. 187-204.
- BLAIR, H. "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, No. 1, 2001 pp. 149-169.
- BLAIR, H., GREY, S., RANDLE, K. "Working in Film: Employment in a project Based Industry", *Personnel Review*, Vol. 30, 2001, pp. 170-185.
- BLAIR, H. "Winning and Losing in Flexible Labour Markets: The formation and operation of networks of interdependence in the UK film Industry", *Sociology*, Vol. 37 (4) 2003, pp. 677-694.
- BOLTANSKI, L. Y CHIAPPELLO, È. *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid: Akal, 2002.
- CHION, M. *El cine y sus oficios*. Madrid, Ediciones Cátedra, 1992.
- CHRISTOPHERSON, S., STORPER M. "The effects of flexible specialization on industrial politics and the labor market: the motion picture industry" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 42, 1989, pp. 331-347.
- CHRISTOPHERSON, S. "Project work in context: regulatory change and the new geography of media", *Environment and Planning A 2002*, Vol. 34, 2002, pp. 2003-2015 NY USA.
- COLLER, X *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas. 1997.
- DEFILLIPPI, R, ARTHUR, M. "Paradox in Project-Based Enterprise: The case of Film making" *California Management Review*, Vol. 40.2, 1998, pp.125-139
- DE LA GARZA, E. "Las Teorías de la Reestructuración Productiva y América Latina", en De la Garza Toledo, Enrique (Coordinador) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo FCE*, México, 2000.
- DEISICA *Informe estadístico de la Industria Cinematográfica argentina*. N 13 al 16 Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina, Buenos Aires 2003 al 2006.
- GAREL, G., GIRAD, V., MIDLER, CH. *Management de projet et gestion des ressources humaines*. <http://panoramix.univ-paris1fr./GREGOR7> 2001-2005
- GETINO, O. *Las industrias Culturales en la Argentina. Dimensión económica y políticas públicas*. Ediciones Colihue. Buenos Aires, 1995.
- GRABHER, Gernot. "Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context". *Regional Studies*, Vol 36, 3 2002a pp. 205-214. U.K.
- GRABHER, Gernot. "The project ecology of advertising: task, talents and Teams." *Regional Studies*, Vol. 36. 3 2002b pp. 245-262. U.K.
- KATZ, J. *Tecnologías de la Información y la Comunicación e Industrias culturales. Una perspectiva latinoamericana*. Publicación de las Naciones Unidas, <http://www.cepal.org/Socinfo> 2006.
- LASH, S. Y URRY, Jh. *Economías de signos y espacio. Sobre el capitalismo de la posorganizaición*. Amorrortu editores, Buenos Aires, 1998.
- LUCENA, H. *Relaciones de Trabajo en el Nuevo Siglo*. Fondo Editorial Tropykos. Caracas. Segunda Edición, 2004.
- MIDLER, Ch. "Projectification" of the firm: the Renault case" *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11. 4 1995 pp. 363-375. U.K.
- NAVIELLE.P "El empleo, el oficio, la profesión" en Friedman, G. y Naville P.: *Tratado de sociología del trabajo*, México, FCE (1993-quinta reimpresión, 1997).
- OBSERVATORIO DE INDUSTRIAS CULTURALES *La industria cinematográfica en la Argentina: Entre los límites del mercado y el fomento estatal*. Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA. Pablo Perelman y Paulina Seivach, Dir. Matías Kulfas. 2004.
- PIORE, M.J. Y SABEL, CH. E. *La segunda ruptura industrial*, Alianza Editorial, Madrid. 1990
- REVISTA SICA 40 ANIVERSARIO, septiembre de 1998.
- WALLFISCH, 50 años detrás de una cámara: nostalgias del cine argentino. Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina, Primera edición, Buenos Aires. 2005.
- STOLOVICH, L.; LESCANO G., PESSANO, R; DELGADO P. *La industria audiovisual uruguaya. ¿Realidad o ficción?* Ediciones IDEAS, 2003.
- STORPER, "The Transition to flexible specialization in the US Film Industry: External economies, the division of labour and the

crossing Industrial Divides” in Ash Amin (Ed.) (1994) *PostFordism A Reader Studies in Urban and Social Change*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford, UK.

SYDOW J., STABER, U. “The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television”. *Regional Studies*, Vol. 36. 3, 2002 pp. 215-227. U.K.

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