

## **La organización productiva y del trabajo en las redes de proyectos del cine publicitario: confluencia de viejas y nuevas formas de subcontratación\***

María Noel Bulloni\*\*

### **Resumen**

En este artículo buscamos arrojar luz sobre una problemática cardinal en los estudios laborales, referida a conocer las tendencias de la organización productiva y sus consecuencias para el trabajo. Tomando como base de indagación al sector de producción de cine publicitario (SPCP) de la ciudad de Buenos Aires, un ámbito productivo que aglutina algunos elementos emblemáticos de las transformaciones productivas en curso.

El SPCP participa en la producción de prototipos complejos –cortos audiovisuales- *a pedido*, articulándose en relaciones de subcontratación con redes productivas más extensas (muchas veces foráneas) pertenecientes al ámbito publicitario. De esta manera, el sector exhibe una modalidad de organización muy flexible y efímera, conceptualizada como *redes de proyectos*, que congrega a los trabajadores y recursos necesarios cada vez, de forma temporaria.

En concordancia con las proposiciones de un enfoque clásico en sociología del trabajo, presentamos un estudio minucioso de las formas de trabajo prevalentes en el SPCP y del conjunto de regulaciones sociales sobre las que descansan, en articulación con un análisis de los procesos productivos más amplios de los que forman parte.

**Palabras clave:** subcontratación; redes productivas; organización del trabajo; producción de servicios publicitarios.

### **Abstract**

In this article we want to throw light towards a critical issue in contemporary labour studies, concerned about the current tendencies in the organization of production and its consequences for work. In order to do so, we have taken under exam the advertising film production sector (AFPS) located in the city of Buenos Aires, an economical sector that condense, we believe, some of the emblematic elements of the ongoing productive transformations.

The AFPS sector takes part in the production of complex prototypes – audio visual advertisements- *on demand*, and is articulated in subcontracting relationships with wider productive networks (many of them from abroad) of the advertising industry. Thus, the sector is characterised by a very flexible and ephemeral productive scheme, conceptualized as *project networks*, that congregates workers and resources each time on temporary basis.

In accordance with the propositions of a classical approach of sociology of work, we have undertaken a careful examination of the prevailing work in the AFPS and of the ensemble of *social regulations* that sustain it, simultaneously with an analysis of the productive process of which they are part.

---

\* Este artículo retoma algunos resultados del estudio presentado en la tesis doctoral, desarrollado en el marco de becas de posgrado del CONICET. Actualmente, nuestro trabajo de investigación se enmarca en una beca Post-Doctoral del CONICET y en el Proyecto PICT N° 0351 - FONCYT, con sede en el CEIL. (Dir. Dra. Andrea Del Bono).

\*\* Dra. en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires (UBA). Magister en Ciencias Sociales del Trabajo, (UBA). Becaria Posdoctoral del CONICET, con lugar de trabajo en el CEIL. Docente de la Universidad Nacional de La Plata (Fahce-UNLP) y de la Universidad Nacional Arturo Jauretche (ICSyA-UNAJ). Pertenencia institucional: CEIL de CONICET. Correos de contacto: [mnbulloni@hotmail.com](mailto:mnbulloni@hotmail.com), [mbulloni@ceil-conicet.gov.ar](mailto:mbulloni@ceil-conicet.gov.ar)

### **Keywords**

Outsourcing; production networks; work organization; advertisement production service.

En el marco de los procesos de reestructuración productiva y del trabajo de las últimas décadas, las estrategias empresariales de subcontratación no han hecho más que profundizarse y expandirse, planteando importantes desafíos para la indagación académica y, desde luego, para los actores involucrados. En tal sentido, no es casual encontrar, en el campo de los estudios del trabajo, un renovado interés por la temática de la subcontratación, entendida en sentido amplio, y por sus derivaciones para las formas de trabajo inscritas en estos marcos (Leite, 2009; De la Garza, 2005; Castillo, 2005, 2007; Del Bono, 2006, 2010).

En sintonía con estas preocupaciones, el análisis que presentamos en este texto tiene por objeto contribuir a abonar la reflexión sobre las implicancias de los actuales procesos de subcontratación<sup>1</sup>. El mismo se desprende de un trabajo de investigación desarrollado en el sector de producción de cine publicitario (SPCP) de la ciudad de Buenos Aires. En este sector predomina una modalidad de organización muy flexible y efímera, denominada como *redes de proyectos*, en la cual las políticas de subcontratación han calado hondo históricamente, y más intensamente en los últimos años como consecuencia de su orientación hacia la exportación de servicios *–offshore–*. En este marco de confluencia de diversas lógicas de subcontratación, surge el interrogante acerca de los rasgos que adquiere el trabajo en el sector.

Cabe precisar que el concepto de trabajo que utilizamos en este estudio retoma una perspectiva teórica que lo concibe como el resultado de determinados procesos de regulación. Estos procesos de regulación están conformados por distintas influencias sociales, que establecen entre sí relaciones dialécticas y contingentes, y que llevan a que el trabajo adquiera formas diversas en los contextos productivos donde se inserte (Peck, 1996).

En concordancia con estas proposiciones conceptuales, adoptamos un enfoque *clásico* en la sociología del trabajo, orientado a profundizar la comprensión sobre los

---

<sup>1</sup> Siguiendo a Ermida Uriarte y Colotuzzo, utilizamos aquí la noción de subcontratación en un sentido muy amplio, próximo al contenido en los conceptos de descentralización y tercerización, como “la tendencia empresarial y productiva a realizar parte de las actividades a través de otras unidades más o menos independientes” (2009: 9).

procesos productivos y de trabajo concretos, atendiendo a sus múltiples condicionantes (Castillo, 1988/89, 2005, 2007; Castillo y López Calle, 2002; Del Bono, 2006, 2010). En esta clave, priorizamos un abordaje metodológico cualitativo, que involucró el uso combinado de distintas técnicas de relevamiento de información, a saber, el análisis de documentación, la observación en los lugares de trabajo y la entrevista en profundidad<sup>2</sup>. De modo complementario, construimos algunos datos cuantitativos e información estructurada para contextualizar algunos aspectos clave del análisis<sup>3</sup>.

Estructuramos el artículo de la siguiente manera: en primer lugar, reseñamos algunos aportes conceptuales de la literatura que aborda la temática de la reestructuración industrial poniendo énfasis en los procesos de descentralización (tercerización/subcontratación), y posterior reorganización en redes productivas. El objetivo es hacer un uso propio de estos conceptos que sirva para enmarcar el planteamiento de nuestro trabajo. En segundo lugar, nos ocupamos de indagar algunos de los aspectos socioeconómicos y productivos más relevantes de este sector en clave histórica. En este marco, reconstruimos el proceso productivo, mostrando que el mismo se desarrolla en base a redes de subcontratación escalonadas y asimétricas. En tercer lugar, analizamos las características que revisten el trabajo y los procesos de regulación involucrados, arribando así a las cuestiones nodales del estudio. Por último, desarrollamos unas breves reflexiones a modo de conclusiones.

---

<sup>2</sup> En primer lugar, realizamos un exhaustivo análisis de fuentes diversas: publicaciones e informes sindicales; convenios colectivos de trabajo, acuerdos y otros documentos legales; documentación y archivos de empresas; artículos de prensa; literatura especializada. En segundo lugar, desarrollamos observaciones en los lugares de trabajo, puntualmente, en catorce proyectos de cine publicitario realizados en el marco de seis empresas diferentes. Finalmente, llevamos a cabo una serie diversa de entrevistas en profundidad que podemos clasificar en tres grupos principales. Primero, realizamos entrevistas a informantes clave de ámbitos variados (empresariales, sindicales, gubernamentales y académicos). Segundo, entrevistamos a una treintena de trabajadores del sector, que fueron seleccionados intentando cubrir las diversas especializaciones del proceso de trabajo y variadas posiciones de la jerarquía ocupacional. Para identificar sus relatos en el presente texto colocamos un nombre de fantasía junto con el puesto ocupado en el sector. Por último, desarrollamos entrevistas a representantes de las empresas, con perfiles heterogéneos en cuanto a la antigüedad, niveles de producción anual y coeficiente de exportación. En total realizamos cuarenta y dos entrevistas.

<sup>3</sup> Aunque por razones de espacio en esta oportunidad no brindamos una presentación detallada de estos aspectos cuantitativos, -la misma puede consultarse en Bulloni, 2012- queremos destacar la valiosa contribución que para su elaboración han implicado los registros y datos sectoriales aportados por el Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina (SICA). Nos referimos, en particular, a los informes que desde 1991 publica anualmente el Departamento de Estudio e Investigación del Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina (DEISICA) y a otros informes elaborados por este sindicato en respuesta a nuestros requerimientos.

## **1. Subcontratación y redes productivas: nuevos marcos para abordar el trabajo**

Como es bien conocido, desde los años ochenta del siglo pasado las formas productivas predominantes hasta ese entonces, vinculadas con el modelo de organización *taylorista-fordista*, se encuentran en un período de franco retroceso y transformación por otros esquemas y lógicas de organización.

En ese marco, de acuerdo con Castillo (1984, 1994), consideramos que una de las más importantes ‘nuevas’ líneas de tendencia se relaciona con las posibilidades técnicas y organizativas para una creciente fragmentación de los procesos productivos. Es lo que el autor denomina como “liofilización organizativa”, esto es, la descentralización y dispersión en el territorio de la producción y la conformación de empresas-red, a partir de procesos de subcontratación de distinta complejidad.

Esta situación requiere de nuevas herramientas conceptuales y metodológicas para poder aprehenderla e interpretarla de manera adecuada. La propuesta de una línea de abordaje abocada a la reconstrucción de los procesos productivos -cada vez más fragmentados y dispersos- atendiendo a las complejas modalidades de división y coordinación del trabajo en ellos involucradas, cobra así todo su sentido (Castillo, 2005, 2007; Del Bono, 2006, 2010).

Desde fines de la década de 1980, encontramos un nutrido grupo de estudios que aborda estas tendencias con perspectivas predominantemente sistémicas, proponiendo distintos modelos y esquemas interpretativos en el marco de los cuales las ‘redes’ comenzaron a ubicarse de manera más o menos explícita en el centro de las argumentaciones.

Así, la noción de redes productivas comenzó a utilizarse de manera bastante corriente hacia principios de la década de 1990 por la literatura que aborda la temática de la reorganización industrial para dar cuenta de los ‘nuevos arreglos organizacionales flexibles y fluidos’ que surgen como consecuencia de la profundización de la descentralización de las empresas (Grabher, 1993; Amin, 1993; Lash y Urry, 1998). Buena parte de estos enfoques retoman algunos de los postulados y argumentos de la (nueva) sociología económica. Nos interesa aquí subrayar, en particular, aquel que sostiene que las formas productivas basadas en redes involucran intrincadas y duraderas

relaciones que conllevan patrones de comunicación e intercambio basados en la confianza y la reciprocidad<sup>4</sup>.

Más tarde, en los albores de los años 2000, encontramos dentro de esta literatura un creciente interés por el abordaje de una novedosa, flexible y efímera modalidad de organización en redes productivas: ‘los proyectos’. En realidad, fueron las perspectivas cercanas al *management* las que una década atrás pusieron la lupa sobre el fenómeno –la *proyectificación* de las firmas- concibiendo a los proyectos como un nuevo modelo de organización y gestión en el nivel empresarial que permite responder de manera *más eficiente* a los imperativos del *nuevo contexto competitivo* –innovación-plazos, calidad, costos- (Zarifian, 1995; Midler, 1995). Posteriormente, desde disciplinas como la geografía económica y la sociología económica, se buscó ampliar el marco conceptual para dar cuenta del funcionamiento del campo organizacional más extenso, a nivel sectorial. En este marco, se comenzaron a analizar las interrelaciones que se establecen entre los proyectos –hasta el momento, concebidos como organizaciones temporarias- y las organizaciones más “permanentes”, en particular, las redes de relaciones interpersonales, las instituciones y las localidades, en tanto fuentes vitales de información, legitimación, reputación y confianza sobre las cuales los proyectos están constituidos (Grabher, 2002a/b; Sydow y Staber, 2002). Así, la noción de proyectos comenzó a ser considerada como eje de una novedosa modalidad de organización industrial basada en redes productivas. En los próximos apartados, abordaremos esta modalidad priorizando un estudio sobre las implicancias que la misma conlleva para el trabajo.

Un último campo de reflexión que quisiéramos dejar presentado refiere a la profundización de las estrategias de subcontratación a escala global. Pues, como señalamos, en años recientes el SPCP ha estado atravesado por procesos de deslocalización (*offshore*), insertándose en redes productivas de carácter transnacional.

Sin dudas, uno de los marcos más influyentes dentro de este campo es el de las *cadena globales de valor* (Gereffi y Sturgeon, 2004, Gereffi *et.al.*, 2005). En sus versiones más difundidas, conceptualiza los rasgos y dinámicas de los procesos productivos fragmentados a escala mundial, pero interconectados. De nuevo, las

---

<sup>4</sup> En este marco, comúnmente se utiliza el concepto de *embeddedness* social (Granovetter, 1985), el cual supone que las acciones y relaciones económicas están afectadas por relaciones diádicas entre actores y por la estructura de las redes de relaciones más amplias en la que están insertos.

metáforas y enfoques sobre redes productivas ocupan aquí un lugar preponderante. Este enfoque se centra en las relaciones entre empresas y se orienta a analizar de qué manera el formar parte de estas cadenas globales puede brindar oportunidades de aprendizaje y *de vías altas de desarrollo*. El énfasis no está tanto puesto en las tensiones y constreñimientos sobre los desarrollos locales, sino más bien en las ‘oportunidades’ que puede conllevar (sobre todo para las empresas de los países periféricos) el poder insertarse en tales esquemas productivos -aspecto que ha sido fuertemente debatido (Knorriega y Pegler, 2006; Coe *et.al.*, 2008; Del Bono, 2010)-.

Consideramos que los enfoques y estudios revisados hasta aquí, contienen nociones interesantes para abordar las tendencias de la organización productiva en el caso que nos proponemos abordar (redes productivas, proyectos). No obstante, creemos pertinente realizar una especie de contrapunto teórico y epistemológico con los marcos que guían los referidos planteos, en pos de precisar el sentido que hemos buscado dar a estas nociones para lograr una perspectiva más ajustada a las cuestiones que queremos indagar.

Podemos comenzar señalando que, desde nuestra perspectiva, el punto de partida para abordar la organización de los procesos productivos (cada vez más complejos, *fragmentados, fluidos, flexibles*) debería ser el mismo que el empleado para abordar el trabajo en su sentido más general. En definitiva, las nuevas modalidades y esquemas productivos no son sino nuevas formas de dividir y organizar el trabajo. Siguiendo una perspectiva más clásica y ciertamente más crítica, esto supone que las relaciones sociales hacia su interior se hallan teñidas por una lógica estructuralmente asimétrica y contradictoria que no debe perderse de vista.

Asimismo, consideramos que un análisis adecuado de los procesos productivos y del trabajo de hoy en día requiere “*preguntarse cómo y en beneficio de quién se gobiernan, se dirigen, esos sistemas, constelaciones o redes de centros de trabajo, empresas, trabajadores, trabajadoras*” (Castillo 1994: 380). Son varias las evidencias que nutren la idea de que las redes productivas son, o bien el resultado de las estrategias de subcontratación de las grandes empresas, o se subordinan a ellas a partir de diversos mecanismos. Estos procesos que años atrás se asociaban con las industrias más clásicas y trabajos menos calificados, hoy en día involucran todo tipo de trabajos.

Como veremos en las páginas que siguen, el caso que aquí presentamos es un muy buen ejemplo de la profundización que experimentan estas tendencias en ciertos sectores menos explorados, de producción de bienes *simbólicos, culturales o inmateriales*. El gran dinamismo que éstos han adquirido en el crecimiento capitalista de los últimos años, condujo a su consideración como *estratégicos* en algunos ámbitos políticos, locales e internacionales. Desde estos ámbitos comúnmente se ponderan sus aspectos más positivos -en términos de *flexibilidad, calidad, innovación, etc.*- y se pregonan horizontes colmados de expectativas (UNCTAD, 2008; OIC, 2008).

Sin desconocer estos aspectos, el análisis que presentamos a continuación pretende no perder de vista las fuertes dependencias y asimetrías que se hilvanan en torno a los procesos productivos y de trabajo en estos sectores, profundizadas por los alcances inéditos que en ellos despliegan las estrategias de subcontratación.

## **2. Características socio-productivas del sector**

### **2.1. Trayectoria y configuración actual**

El origen del sector de producción de cine publicitario (SPCP) puede remontarse hacia las décadas de 1930 y 1940, en el marco del temprano y prolífero desarrollo de la industria cinematográfica local. Por estos años, preponderaba una modalidad de organización productiva integrada verticalmente en el seno de grandes empresas productoras, que presentaban un plantel de trabajadores estable muy numeroso. Asimismo, durante este período se conformaron las asociaciones gremiales que hasta la actualidad representan los intereses de los trabajadores del sector<sup>5</sup>.

Este modelo de organización ‘de integración vertical’ en ‘grandes estudios’ comenzó a mostrarse cada vez más inviable. En efecto, desde mediados de los años cuarenta la producción cinematográfica en el país empezó a atravesar una situación crítica vinculada con factores locales de diversa naturaleza, pero que podemos relacionar con la crisis más general que por esos años atraviesa la industria cinematográfica en el plano internacional. En este marco, los grandes estudios fueron progresivamente desmantelados y así, las empresas productoras comenzaron a organizarse sobre la base de proyectos puntuales, alquilando los decorados y

---

<sup>5</sup> En el año 1944 se organizan los obreros, técnicos y empleados en torno de la Asociación Gremial de la Industria Cinematográfica Argentina (AGICA) que luego en 1948 se transforma en el hoy vigente Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina (SICA).

contratando temporalmente a los trabajadores en función de la producción. Como apunta Katz (2006), la 'superioridad' de esta última modalidad de organización empresarial sobre la industria 'estable' consiste en que a partir de la misma las productoras no se ven obligadas a alcanzar una cantidad mínima de filmes al año para amortizar la inversión dando mucha más flexibilidad a su organización, permitiendo expandirse o contraerse con bastante facilidad en función de la demanda de cada momento. Como contrapartida, emergieron numerosas empresas proveedoras de servicios especializadas (de alquiler de estudios de filmación, de alquiler de equipamiento, de servicios de transporte, etc.) como así también la generalización de contrataciones temporales entre los trabajadores.

La expansión de la televisión hacia los años 1960, que como en otros países tuvo efectos muy negativos sobre la industria cinematográfica, supuso en cambio una gran oportunidad para el desarrollo del cine publicitario. En este marco, las productoras se fueron especializando en este tipo de producción que, por otra parte, comenzaba a ganar complejidad y a movilizar presupuestos cada vez más abultados.

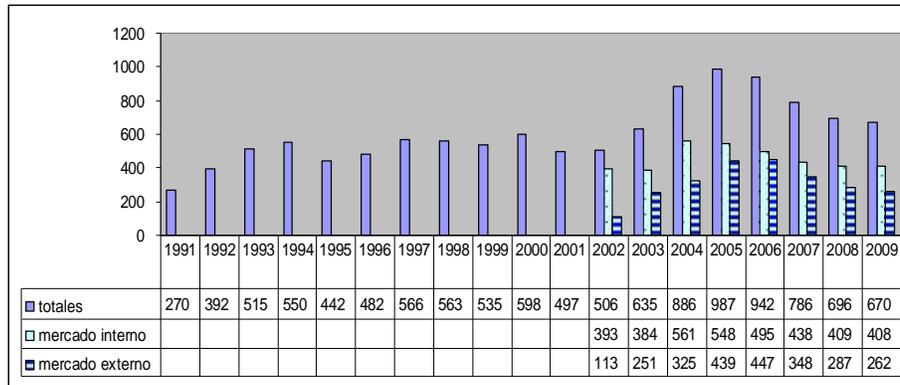
Hacia los años setenta, el sector adquiere un grado considerable de institucionalización, con la presencia de una asociación empresarial propia y con los avances en el plano de la regulación formal de condiciones de trabajo. Al respecto, en 1975 se celebra el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) n° 235/75, la primera negociación colectiva 'formal' tendiente a regular las condiciones laborales en la industria cinematográfica, incluyendo al cine publicitario.

A partir de los años '80 y sobre todo en los '90, el sector adquiere un dinamismo económico más significativo, representando desde entonces el campo de mayor ocupación y volumen de trabajo de la producción cinematográfica local. Es en este período cuando la producción de cine publicitario se consolida como un sector ciertamente pujante, albergando a un conjunto cada vez más nutrido y especializado de empresas productoras.

La crisis económica que devino con la caída del régimen de convertibilidad en 2001 afectó notablemente al sector, que hasta ese entonces dependía de la inversión publicitaria doméstica. El retraimiento de la demanda interna recién comenzó a destrabarse a partir de 2003 en consonancia con el repunte general de la economía del país. Sin embargo, previo a ello, la demanda extranjera había irrumpido con fuerza tras

la devaluación de la moneda y desde entonces (fines de 2001, principios de 2002) comenzó a crecer de manera sostenida, permitiendo al SPCP no sólo recuperar rápidamente los niveles de producción de la década previa, sino también reorientar parte de su estrategia de crecimiento fronteras afuera, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico1. Evolución cantidad de producciones de cine publicitario  
 Total y según mercado de destino, 1991-2009 (valores absolutos)



Notas: La discriminación mercado interno/externo es un dato sin relevar en el período anterior a 2002. No obstante, según consultas a informantes clave del sector, los servicios de producción exportados en el período de la convertibilidad eran prácticamente inexistentes.

Fuente. Elaboración propia en base a DEISICA 1991-2009 y a datos suministrados por el SICA.

Así, a partir de 2002, el SPCP ingresará en una ‘nueva etapa de crecimiento’, vinculada con la recuperación del mercado doméstico y, fundamentalmente, con el inusitado dinamismo que cobró la demanda extranjera en el período abierto con la devaluación de la moneda. Para brindar una idea de las dimensiones que adquiere el sector en esta coyuntura, destacaremos aquí muy resumidamente que prácticamente todos los guarismos elaborados presentan, en promedio, niveles muy superiores en este último período. Así, de los 492 comerciales anuales que se producían durante la convertibilidad (1991-2001), en el período 2002-2009 se ascendió a unos 764, 40% producidos para el mercado externo. En este último período, el número de empresas productoras, la cantidad de técnicos empleados y la de sus puestos de trabajo llegaron a duplicarse (de 55 a 109, de 1450 a 3140 y de 9634 a 19962, respectivamente)<sup>6</sup>.

Respecto de su configuración en estos últimos años, podemos señalar que se trata de un sector conformado por un centenar de empresas en actividad, que aglutinan alrededor de sí a un nutrido y diverso conjunto de proveedores y trabajadores, con

<sup>6</sup> Elaboración propia en base a registros sindicales (DEISICA, 1991-2009 y otros datos suministrados por el SICA).

quienes establecen relaciones de subcontratación y contrataciones temporales en función de la demanda de proyectos puntuales. Como hemos apuntado, la dinámica productiva del sector depende de la articulación de las empresas con encadenamientos productivos más extensos, muchas veces foráneos, a partir de relaciones de subcontratación. Sobre este aspecto nos detendremos en el apartado siguiente.

## **2.2. La organización productiva: redes, proyectos y procesos de subcontratación**

En este apartado abordaremos una de las cuestiones prioritarias de nuestra línea de abordaje, referida a conocer “cómo y en beneficio de quién” se organizan las redes productivas del cine publicitario. En las líneas que siguen presentaremos una muy resumida descripción -en términos más bien abstractos- del *proceso productivo completo*, iluminando la *división del trabajo entre empresas involucradas* y evaluando el posicionamiento y las modalidades de vinculación entre las mismas.

Entre los principales agentes del proceso productivo del cine publicitario cabe destacar, en primer lugar, a las empresas anunciantes, las destinatarias de estas particulares mercancías, quienes las encargan para luego difundirlas en pos de su directo beneficio. Como apunta Zallo (1988), son estas empresas las que en última instancia dirigen los entramados productivos de elaboración de piezas publicitarias - como el que aquí estamos analizando-.

Como mencionamos, los anunciantes comúnmente no realizan en forma centralizada esta actividad, sino que la tercerizan a empresas especializadas, las agencias publicitarias. Estas empresas se ocupan de realizar los servicios parciales o integrales que demandan las empresas anunciantes en el campo publicitario. Estos servicios tradicionalmente han incluido la elaboración de tareas diversas, como estudios de mercado, diseño de campañas, producción de piezas publicitarias y servicios para su difusión en distintos medios. En este marco, aunque la estructura interna de las agencias puede variar, una agencia publicitaria de tamaño medio o grande –orientada a brindar a los anunciantes un abanico amplio de servicios, con independencia de que tuviera que subcontratar determinadas actividades con terceros- tradicionalmente presenta diversos departamentos o áreas principales, cada una con funciones específicas y una estructura jerarquizada de mando, subordinadas a una dirección general. Entre estas áreas nos interesa de manera particular aquella dedicada a la ‘creatividad’, cuyo objeto es generar

las ideas de los diversos avisos y coordinar la producción (realización concreta) de esos mensajes. Esta tarea incluye tanto la selección de los *colaboradores externos*, es decir, de las empresas que brindan los servicios de producción especializados según el tipo de aviso en cuestión, como el posterior seguimiento del fragmento del proceso productivo subcontratado. Desde luego, aquí es donde se articulan las empresas del sector que estamos analizando.

Así, arribamos a las empresas *productoras de cine publicitario* (EPCP), que son las que se dedican a producir -por encargo de las agencias- las piezas de cine publicitario, haciéndose cargo de todo el proceso productivo audiovisual<sup>7</sup>. Este proceso productivo, como veremos, posee diversas fases internas y su organización social presenta una fuerte división del trabajo (horizontal y vertical, técnica y social) y una estructura de funcionamiento muy jerarquizada.

La participación de las EPCP finaliza con la entrega de la *copia cero* –es decir, el *prototipo de la pieza audiovisual* -a la agencia y aquí culminan también las relaciones de colaboración entre empresas de las redes de proyectos del cine publicitario (en sus fases creativa y productiva).

Teniendo en mente el esquema de subcontratación escalonado que acabamos de describir - sobre el que se organiza cada vez, de manera efímera, única e individualizada el proceso productivo del cine publicitario-, proponemos ahora observar más de cerca cómo se articulan las empresas del sector (EPCP locales) en estos entramados de subcontratación que las trascienden, tanto en términos sectoriales como geográficos.

En tal sentido, podemos comenzar señalando que hemos distinguido dos modalidades principales, a saber: cuando el servicio que venden estas empresas implica hacerse cargo de la totalidad del proceso productivo audiovisual del comercial en cuestión (“producciones”) o bien, cuando éste se limita a brindar apoyo logístico y asistencia a la producción delco foráneas (“servicios”).

Cuando las EPCP locales son subcontratadas para encargarse de la totalidad del proceso productivo audiovisual -esto sucede básicamente cuando se trata de clientes (agencias y anunciantes) del mercado doméstico- la secuencia de producción se desarrolla siguiendo las fases y procedimientos que en esencia conlleva casi todo proceso de producción audiovisual, es decir: preproducción ( preparación de todo lo

---

<sup>7</sup> Por esta labor las EPCP suelen cobrar un porcentaje que oscila entre el 10 y 12% del presupuesto que conlleva la realización de la pieza de cine publicitario en cuestión.

requerido para la filmación), producción (rodaje o filmación) y postproducción (montaje o edición, procesamiento de lo filmado y edición de sonido) concluyendo este ciclo con la entrega de la copia cero a sus clientes. En relación con la duración del ciclo de producción, podemos estimar un tiempo total de unos 13-20 días, que se distribuye de manera desigual entre las distintas fases señaladas, siendo la preproducción la más larga (unos 7-10 días), el rodaje la más breve (1-3 días) y finalmente la post-producción con una duración intermedia (5-7 días).

En los casos que las EPCP locales son subcontratadas para brindar un servicio “de soporte” a la producción de EPCP foráneas (la mayoría de los servicios exportados en el período) el proceso productivo presenta algunas particularidades. Así, por ejemplo, la responsabilidad de la producción recae aquí sobre la EPCP foránea. Esta última, por lo común, contacta la EPCP local en la fase de pre-producción y ambas trabajan en forma conjunta durante las fases/etapas de preproducción y rodaje. El equipo de trabajo es mayormente integrado por trabajadores del ámbito local, pero los roles clave (director, productor, dirección de fotografía, entre otros) en general son congregados por la empresa foránea en el exterior.

Es importante destacar que a pesar de suponer procesos productivos más acotados en el tiempo, estos servicios de producción conllevan niveles de presupuesto y complejidad superiores, involucrando a un mayor número de trabajadores, proveedores y recursos de todo tipo en el ámbito local durante más días de trabajo<sup>8</sup>. Por cierto, durante nuestro trabajo de campo hemos podido contemplar algunos casos donde el despliegue de estos servicios fue realmente notable, con numerosos días de rodaje, equipos técnicos muy nutridos, viajes y traslados a locaciones diversas, etc.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Basta mencionar aquí que los rodajes de los servicios para el extranjero son en promedio más numerosos (2,74 días y 1,77 días respectivamente), estimándose además que los costos de producción por día de rodaje para el exterior duplican a los realizados para el mercado doméstico. En relación con la cantidad de trabajadores, en el período 2003-2009, los puestos de trabajo técnicos generados en los servicios exportados superan en un 39% a los realizados para el mercado doméstico. Estos puestos de trabajo, además, tienen una duración promedio de un 30% más elevada (5,83 contra 4,3 días). (Elaboración propia en base a DEISICA 1991-2009 y datos suministrados por el SICA).

<sup>9</sup> A modo de ejemplo, en un servicio ‘de soporte’ realizado en abril de 2006 por la EPCP local *Argentina Cine* -se trataba de un comercial de Motorola para Estados Unidos-, la fase de rodaje contempló cuatro días de trabajo y se desarrolló en distintas locaciones, al aire libre y en el exterior. El equipo técnico estaba integrado por unos cincuenta trabajadores del medio local y ocho extranjeros. Contando el personal de las empresas proveedoras (servicio de emergencia, transporte, etc.) hacían un numeroso colectivo de unas cien personas en el set.

### 3. Del trabajo y sus procesos de regulación en condiciones de subcontratación

En este último apartado proponemos abordar la cuestión del trabajo en el sector, atendiendo a tres esferas que hemos delimitado en términos analíticos, pero que en el plano de los hechos se encuentran profundamente imbricadas: el terreno del proceso de trabajo *strictu sensu*, las micro dinámicas del mercado de trabajo y las condiciones del empleo. Retomando y profundizando el análisis desplegado en publicaciones anteriores (Bulloni, 2010, 2013) buscaremos evidenciar las características principales que presenta este trabajo, dilucidando a su paso los procesos de regulación involucrados.

En relación con el terreno del proceso de trabajo, podemos señalar que las principales modalidades de organización y de regulación laboral observadas se encuentran influenciadas por las estrategias de coordinación-control empresarial de forma prioritaria (pero no exclusiva). En estos términos nos referimos, por ejemplo, al despliegue de un nutrido conjunto de técnicas de racionalización insertas en la propia dinámica del proceso productivo, similares a las evidenciadas en otras industrias audiovisuales (Christopherson y Storper, 1989). Tal es el caso de la fragmentación del proceso productivo en tres etapas principales (pre-producción, rodaje y post-producción) con una etapa preparatoria más larga, donde se ponen en práctica una serie de dispositivos destinados a planificar con bastante detalle la fase de rodaje - la más compleja y costosa- de la manera más eficiente posible desde la perspectiva empresarial. Al respecto, en los diversos rodajes donde desarrollamos nuestras observaciones hemos podido constatar que tanto el incremento del ritmo de trabajo como el mantenimiento de elevados estándares de calidad constituyen imperativos constantes. Así lo expresa una de las trabajadoras entrevistadas: “*Nunca te podés quedar, tenés que tener todo impecable... encontrar la salida de manera rápida, tenés que ser vivo.*” (Belén, asistente de arte y de vestuario).

Otra de las estrategias de coordinación-control empresarial observada en esta esfera refiere a la modalidad de organización jerárquico-piramidal vigente en el sector. En términos generales, podemos distinguir seis grandes ramas principales -: Producción, Dirección, Fotografía, Arte, Sonido y Montaje o Edición. Algunas de ellas están integradas por diversas especializaciones conocidas con el nombre de *equipos técnicos*. Todas estas *ramas* y *equipos técnicos* tienen en su interior una estructura fuertemente

segmentada con diversos escalafones (director- jefe-asistentes-ayudantes) que *a priori* nos revelan una lógica de funcionamiento muy verticalista.

Sin embargo, también hemos observado que esta estructura fuertemente especializada y jerarquizada establecida “desde fuera” se combina con la perduración de una división del trabajo basada en oficios y con un elevado margen de autonomía en la ejecución del trabajo en el seno de los distintos equipos. De hecho, los esfuerzos de las empresas están más bien dirigidos a regular los cronogramas, horarios y ritmos de trabajo que a detallar y supervisar las tareas a desarrollar por cada categoría ocupacional. En este marco, los responsables de la producción establecen condiciones generales y los diversos jefes o *cabezas de equipo* mantienen un considerable grado de autonomía en sus formas de trabajar, siendo asimismo responsables del comportamiento de sus equipos de trabajo, en sus términos: “*tu trabajo va en tu sector, vos tenés que resolverlo, sos totalmente responsable de tus decisiones, (ante la producción) después por ahí hacemos todos todo*” (Joaquín, Key grip<sup>10</sup>), o bien “*Para la organización sí hay jerarquía, pero en realidad cada grupo, cada jefe tiene su forma de trabajar, algunos bajan más línea que otros.*” (Leticia, vestuarista).

Estas cuestiones, nos conducen a realizar algunas consideraciones acerca de la importancia que adquiere el *trabajo de oficio*<sup>11</sup> como una fuente de regulación de peso significativo en el sector. Según pudimos constatar, la influencia del trabajo de oficio se refleja en diversos ámbitos, como en las valoraciones y normativas que rigen el ejercicio del trabajo -“*el comprometerse*”, “*el involucrarse*”, “*el orgullo de realizar un buen trabajo*” y en los procesos de aprendizaje. En efecto, existe entre los trabajadores una percepción generalizada acerca de que estos procesos de aprendizaje se desarrollan enteramente en el desempeño de las tareas, adquiriendo los “cabeza” de equipo un papel clave. Así lo expresan algunos trabajadores, “*... 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); “*En la escuela fue sólo una base*

---

<sup>10</sup> Sería el jefe del equipo encargado de instalar, colocar y manipular la cámara y sus accesorios. La referencia en inglés está muy extendida en el caso de este equipo (*grip*).

<sup>11</sup> Vale aclarar que a los fines de este estudio entendemos por trabajo de oficio –en términos amplios– al conjunto de normas referidas al ejercicio de una actividad profesional. Estas normas corresponden a valores individuales y colectivos, que crean pertenencias a grupos internos y trans-empresariales y son la base de reconocimientos, identidades y diferenciaciones sociales (D’Iribarne, 1998).

*teórica, aprendí casi todo en la práctica, a través de la observación, de hacer preguntas a compañeros más experimentados.*” (Lucas Esquivel, asistente de dirección).

En este marco, observamos que si bien la vigencia del trabajo de oficio no se sostiene desde las empresas, resulta muy funcional para sus fines, permitiéndoles ahorros en términos de formación y de disciplina en el proceso de trabajo.

Finalmente, y en un sentido similar, interpretamos la relevancia que ejerce la dinámica del ‘mercado’ sobre la regulación del proceso de trabajo en este sector. Más concretamente, nos referimos al carácter transitorio del vínculo laboral que, como es bien conocido, opera con fuerza como *látigo disciplinario* en dicho terreno (Burawoy, 1985). Cuando preguntamos a los trabajadores por qué para ellos era importante realizar un buen trabajo, además de cuestiones normativas relacionadas con el buen ejercicio de trabajo, ligadas al trabajo de oficio, en sus argumentos surge con mucha claridad la presencia de esta influencia: “...y también por el tema de cuidar que te sigan llamando...si hacés bien el trabajo es probable que para el próximo trabajo te vuelvan a llamar...si lo hacés mal no... Es probable que no te llamen.” (Joaquín, key grip).

Con respecto a la segunda esfera –que contempló el abordaje de las normativas y prácticas sociales vinculadas con el acceso, reclutamiento y movilidad de los trabajadores- hemos visto que las ‘redes latentes de colaboración’ adquieren un papel ciertamente preponderante en sus procesos de regulación. Estas redes, según la literatura especializada, refieren a las relaciones interpersonales de carácter duradero que se tejen entre los miembros de las organizaciones basadas en proyectos, que son las que en definitiva permiten construir la confianza, lealtad y reciprocidad necesarias para el sostenimiento en el tiempo de las actividades que utilizan esta modalidad de organización (Grabher, 2002a/b; Sydow y Staber, 2002).

Así, en relación con el acceso al sector, los trabajadores consultados coinciden en señalar que, independientemente de haber pasado o no por alguna institución de enseñanza, para acceder es imprescindible contar con contactos y recomendaciones de familiares y amigos. Una vez que logran ingresar, los contactos y las relaciones personales continúan siendo imprescindibles para volver a ser contratados. Sin embargo, en la continuidad laboral entra a tener mayor relevancia la recomendación de colegas de trabajo: “...el tema es más de recomendar...yo si tengo un ayudante mío que anda bien,

*y alguien me pregunta le digo, “te recomiendo a éste”...es así nos vamos pasando la gente...”* (María, asistente de dirección).

Estas redes interpersonales más duraderas también pueden ser reconocidas en los diversos grupos configurados alrededor de los equipos especializados que participan en el proceso de trabajo (cámara, arte, grip, utilería, vestuario, etc.) y que, según pudimos apreciar, se mueven “de proyecto en proyecto” de manera colectiva. De hecho, buena parte de nuestros entrevistados forma parte de uno de estos equipos de trabajo más o menos consolidados.

Ahora bien, ¿cómo podemos interpretar el papel de estas relaciones interpersonales en tanto mecanismos de regulación del trabajo en el sector? Al respecto, consideramos que en el marco de la fugacidad e inestabilidad que caracteriza al trabajo en redes de proyectos, ingredientes como la confianza, la lealtad y la reputación construidas en base a relaciones interpersonales son ciertamente muy importantes. Sin embargo, entendemos que el funcionamiento de estas dinámicas no puede ser comprendido de manera independiente de la lógica asimétrica más general que enmarca las relaciones sociales en estas redes. Así lo indican claramente las diferencias jerárquicas del proceso de trabajo y el poder diferencial que tienen sus miembros de dar o recibir oportunidades de empleo, operando en tal sentido como mecanismos de control laboral que trascienden las fronteras de las empresas.

Finalmente, en lo que concierne a las maneras en que se configuran en la práctica las condiciones del empleo en el sector, hemos constatado que la regulación sindical adquiere un peso ciertamente significativo en dicho terreno. Este es un hallazgo sugestivo, teniendo en cuenta las evidencias que arrojan algunos estudios en sectores que emplean una modalidad de organización semejante (con el uso de una fuerza de trabajo exteriorizada, movilizadas en base proyectos individuales) donde la organización sindical habría perdido total eficacia (Christophehrson, 2002; Storey, et al, 2005).

Comentaremos aquí muy brevemente que luego de un período de franco retraimiento en los años noventa, el accionar sindical adquiere en los últimos años una preponderancia creciente sobre la regulación de ámbitos medulares como son las contrataciones, la duración de la jornada y el salario. Esto se refleja de manera clara en el ámbito contractual, con el pasaje de la facturación tan extendida durante los años 90’ a la modalidad de contratación estipulada en el convenio vigente -CCT N° 235/75-. Sin

embargo, en lo referente a la duración del tiempo de trabajo y su remuneración, notamos que los alcances de esta gravitación resultan menos evidentes. En efecto, la determinación de estos ámbitos es muy variable en el terreno de las negociaciones cotidianas. En este plano, identificamos además la existencia de una marcada segmentación entre los distintos equipos del proceso de trabajo. Esto se refleja, por ejemplo, en cobro de las horas extras que solo perciben algunos equipos (puntualmente, los de fotografía y los utileros) siendo este un tema para nada menor dado el carácter tan extenso de la jornada de trabajo. Al respecto, y ya para terminar, podemos señalar a modo de hipótesis –que habremos de retomar y profundizar en futuras indagaciones- que esta circunstancia se vincula con las trayectorias e identidades gremiales disimiles entre los trabajadores de estos equipos, al tiempo que con otras influencias como las asimetrías de género (que se reflejan en la gran imbricación existente entre la división socio-técnica y genérico-sexual del trabajo en el sector).

## **Conclusiones**

En este artículo presentamos una serie de resultados que nos permiten avanzar en el conocimiento de los aspectos más sobresalientes que hacen a la organización de los procesos productivos y laborales en el sector de producción de cine publicitario de la ciudad de Buenos Aires (SPCP). Este es un ámbito prácticamente inexplorado pero que, como intentamos evidenciar a lo largo de estas páginas, condensa en el plano de los hechos algunas características emblemáticas de las transformaciones productivas en curso. Nos referimos, en particular, a los variados procesos de subcontratación allí vigentes desde hace décadas, profundizados en años recientes como consecuencia de la orientación hacia el *offshore*.

Adscribiendo a una perspectiva ya clásica en sociología del trabajo, hemos priorizado un abordaje centrado en los procesos de producción y de trabajo desarrollados en el sector, atendiendo a sus circunstancias concretas. Así, luego de presentar algunos rasgos socioeconómicos de la trayectoria y actualidad del SPCP, abordamos su organización productiva en articulación con la del proceso completo de producción del que, en definitiva, forma una parte ‘desprendida’.

En este marco, presentamos los aspectos más importantes de este proceso productivo, atendiendo al complejo entramado de actores que lo conforma. Allí hemos

constatando que el mismo se lleva adelante en base a una división del trabajo bien definida entre empresas anunciantes, agencias y empresas productoras; que se coordina a partir de procesos de subcontratación escalonados, donde las empresas –y por ende los trabajadores- del sector se encuentran entre los últimos peldaños. En este marco distinguimos además dos grandes situaciones en función del tipo de servicio de producción que efectivamente brindan las empresas del sector. Este podría implicar hacerse cargo de todo el ciclo productivo audiovisual del comercial en cuestión o, en cambio, limitarse a brindar un servicio de apoyo a empresas foráneas, resultando esta última modalidad un asunto prioritario de la estrategia de crecimiento de las empresas en el período analizado.

Con estos elementos en mente, a continuación desarrollamos un análisis situado de las características precisas que presentan el trabajo y sus procesos de regulación subyacentes. Al respecto, hemos podido constatar que este trabajo se encuentra configurado por diversas influencias sociales, adquiriendo un peso muy significativo aquellas derivadas de la organización del proceso productivo. La elevada inestabilidad e incertidumbre laboral que imprime la organización en redes de proyectos del sector, atravesada por diversas y dinámicas estrategias de subcontratación, coloca a los trabajadores en una situación de especial vulnerabilidad, que se expresa tanto en el terreno del proceso de trabajo, como en las micro dinámicas del mercado de trabajo y en la determinación de las condiciones del empleo. Luego, también dimos cuenta que este trabajo se encuentra configurado por otras fuerzas de regulación importantes, ancladas en la trayectoria productiva del sector, como los mecanismos de coordinación- control empresarial, el trabajo de oficio y las disposiciones gremiales, en el contexto particular en el que desarrollamos nuestro estudio.

Como consideración final, creemos que el caso abordado permite abonar la reflexión actual acerca de las implicancias que los procesos de descentralización productiva conllevan sobre el trabajo. En tal sentido, contra las imágenes más polarizadas, el análisis desarrollado nos ha permitido mostrar los claroscuros que presentan estos procesos. Así, por un lado, hemos visto que la conformación y ascendente dinamismo del SPCP de los últimos años se desprende de estas tendencias productivas, las cuales indudablemente han tenido efectos muy positivos en términos de empleo y de salarios. Pero, por otro lado, también hemos evidenciado sus aspectos

menos ventajosos, como son las fuertes asimetrías y dependencias que enmarcan estos procesos, y quizás con mayor énfasis ya que son los aspectos menos explorados por las interpretaciones más difundidas.

Si bien la determinación de las características concretas que adquiere el trabajo en condiciones de subcontratación semejantes a las que aquí hemos analizado dependerá de un esfuerzo de investigación empírica como asunto prioritario, nos animamos a aseverar que, cualquiera sea el contexto y escenario productivo donde se observe, ese trabajo presentará elevados grados de subordinación, inestabilidad e incertidumbre, entre sus tendencias más destacadas.

### Referencias Bibliográficas

- AMIN, Ash. (1993): "The globalization of the economy. An erosion of regional networks?" En: Grabher, G (comp.) *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge
- BULLONI, María N. (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
- (2010b): "Del trabajo y sus condiciones en industrias creativas. Reflexiones en base a un estudio en la producción argentina de cine publicitario", en Andrea Del Bono y Germán Quaranta (comp.). *Convivir con la incertidumbre: aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS
- (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. Facultad de Ciencias Sociales, UBA
- (2013): "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, n° 29.
- BURAWOY, Mitchael (1985): *The Politics of Production*. Lenders/Nueva York: Verso
- CASTILLO, Juan José (1988/89): "La división del trabajo entre empresas" en *Sociología del Trabajo*, Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad, Num.5, Madrid: Siglo XXI
- (1984) "Las nuevas formas de organización del trabajo", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n° 26, pp. 202-212.
- (1994): "Reestructuración productiva y organización del trabajo", En: *El trabajo del sociólogo*. Madrid: Editorial Complutense
- (2005) (Dir.): *El trabajo recobrado. Una evaluación de trabajo realmente existente en España*. Buenos Aires: Miño y Dávila
- (2007): *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas del software*. Buenos Aires: Miño y Dávila

María Noel Bulloni. La organización productiva y del trabajo en las redes de proyectos del cine publicitario: confluencia de viejas y nuevas formas de subcontratación.  
*Papeles de Trabajo*, Año 7, N° 12, 2° semestre de 2013, pp. 19-39.

- CASTILLO, Juan José y LÓPEZ CALLE, Pablo (2002): *Los obreros del Polo. Una cadena de montaje en el territorio*. Madrid: Editorial Complutense
- CHRISTOPHERSON, Susan. (2002): "Project work in context: regulatory change and the new geography of media", *Environment and Planning A*, Vol. 34 (11)2003-2015
- CHRISTOPHERSON, Susan y STORPER, Michael (1989) "The effects of flexible specialization on industrial politics and the labour market: the motion picture industry" *Industrial and labor Relations Review* Vol. 42, 331-347
- COE, Neil, DICKEN, Peter y HESS, Martin. (2008) "Global production networks: realizing the Potential" *Journal of Economic Geography* 8 (2008) pp. 271-295
- DE LA GARZA, Enroque (2005): "¿Antiguas y nuevas formas de subcontratación?", en *Relaciones triangulares de trabajo*, México: Fundación Ebert Friedich
- DEISICA (1991-2009): *Informes estadísticos de la Industria Cinematográfica argentina*. (Números 1-19) Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina, Buenos Aires
- DEL BONO, Andrea (2006): "Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo", En: *Sociología del Trabajo*. Nueva Época 56,3-31
- (2010): "Gestión global y uso local de la fuerza de trabajo: tendencias hacia la precarización laboral en call centers exportadores de servicios." En Del Bono, A. y Quaranta, G. (comp.) *Convivir con la incertidumbre: aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS
- ERMIDA URIARTE, Óscar Y COLOTUZZO, Natalia (2009): *Descentralización, Tercerización, Subcontratación*, OIT, Lima
- GEREFFI, Gary Y STURGEON, Timothy (2004) "Globalization, employment and economic development", Sloan Workshop Series in Industry Studies, Rockport, Massachusetts
- GEREFFI, Gary, HUMPHREY John Y STURGEON, Timothy (2005) "The Governance of Global Value Chains", en *Review of International Political Economy*, Vol. 12, No. 1, pp. 78-104
- GRABHER, Gernot (1993) (comp.): *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. London. Routledge
- (2002a): "Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context." *Regional Studies*, Vol.36 (3), 205-214
- (2002b): "The project ecology of advertising: task, talents and Teams." *Regional Studies*, Vol. 36 (3),245-262
- GRANOVETTER, Mark (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology* 91:481-510
- IRANZO, Consuelo y Marcia LEITE (2006) "La subcontratación laboral en América Latina", en DE LA GARZA, E. (coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Barcelona: Anthropos
- KATZ, Jorge (2006): "Tecnologías de la Información y la Comunicación e Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana." CEPAL-Documentos de Proyectos, Santiago de Chile
- KNORRINGA, Peter y PEGLER, Lee (2006) "Globalisation, firm upgrading and impacts on labour", *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Volume 97, Number 5. pp. 470-479.

María Noel Bulloni. La organización productiva y del trabajo en las redes de proyectos del cine publicitario: confluencia de viejas y nuevas formas de subcontratación.  
*Papeles de Trabajo*, Año 7, N° 12, 2° semestre de 2013, pp. 19-39.

- LASH, Scott y URRY, John (1998): *Economías de signos y espacios. Sobre el capitalismo de la posorganización*. Buenos Aires: Amorrortu
- LEITE, Marcia (2009): “El trabajo y sus reconfiguraciones: las nuevas condiciones de trabajo discutidas a partir de conceptos y realidades”. En: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 14, N° 21, pp. 7-33
- MIDLER, Christophe (1995): ““Projectification” of the firm: the Renault case.” *Scandinavian Journal of Management*, Vol.11. (4), 363-375
- OIC (2008) *Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires. Anuario 2008*. Observatorio de Industrias Creativas, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- STOREY, John, SALAMAN, Graeme Y PLATMAN, Kerry(2005). “Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media.” *Human Relations. Volume 58 (8) SAGE Publications*
- SYDOW, Jorg. y STABER, Udo (2002): “The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television.” *Regional Studies*, Vol. 36. (3): 215-227.
- UNCTAD (2008) *Creative Economy Report 2008. The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy-making*. United Nations. UNCTAD
- ZALLO, Ramón. (1988) *Economía de la comunicación y la cultura*, Madrid: Akal
- ZARIFIAN, Philippe (1995): “La emergencia de la organización por procesos: la búsqueda de una difícil coherencia”. Universidad de la República-Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical. Montevideo (*Traducción de Mariana Mendy del texto “L’émergence de l’organisation par processus: a la recherche d’une difficile cohérence”*. LATTI-CERTES, 1994).

Recibido: 01/08/13. Aceptado 25/10/13.