

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA

Trabajo de investigación final

Autores:

- Barros Vidal, Juan Pablo
- Rama, Macarena Elizabeth
- Santangelo, Maria Belén
- Vega, Daiana Luján

Tutora: De Arteche, Mónica

Resumen ejecutivo

La industria cinematográfica en Argentina se encuentra en plena expansión. Es notable el apoyo brindado por las iniciativas históricas de los diferentes gobiernos que hicieron que el cine nacional creciera y que hasta la ciudad de Buenos Aires se posicionara hoy entre de las cuatro ciudades más elegidas para hacer largometrajes.

En el presente trabajo, se intenta dar un aporte de diagnóstico y mejora de la gestión de conocimiento a una industria que rompió records de espectadores entre 2009 - 2013 y creció en el último año a una tasa del 60%. Se destaca que el progreso tecnológico también impacta a esta industria y el cine 3D ya explica el 30% de la facturación de la misma.

La investigación se ha enfocado en el conocimiento generado en cada film y en la transferencia del mismo, así como las condiciones estructurales necesarias dentro de las productoras que repercuten en la comunicación y socialización entre los miembros. Con este fin, la clave de analizar si las productoras de cine formalizan el correcto uso de instrumentos de la comunicación y de la información alineadas a un estilo de liderazgo con las necesidades y capacidades de generación y transferencia de conocimiento de la organización responde a que, aprovechando la expansión de la industria, las productoras puedan diferenciarse utilizando eficazmente la gestión del conocimiento como una fuente de ventajas competitivas.

Para esto, se entrevistaron a cuatro productores de renombre, se encuestó a una muestra representativa de trabajadores de producciones argentinas y se analizaron documentos del caso de éxito del film Metegol.

Se distinguieron las realidades paralelas en las que se encuentran las productoras multinacionales e independientes, desarrollando en detalle los métodos formales de gestión del conocimiento que se tienen en la actualidad, indicando facilitadores,

barreras y posibles soluciones para los problemas presentados por los productores nacionales relacionados con la administración de un activo intangible tan valioso como lo es el conocimiento.

Para terminar, se puede confirmar, con ayuda de la extensa fundamentación que se encuentra en este trabajo de investigación, que la gestión de conocimiento ayudará a las productoras cinematográficas, sin importar su envergadura, a generar una sinergia en el grupo de trabajo que mejorará los resultados finales de los proyectos y por consiguiente aumentará los beneficios.

Palabras clave: confianza - gestión del conocimiento - trabajo en equipo - ventaja competitiva

Abstract

Cinematographic industrial sector in Argentina is at full expansion. It is noteworthy the support initiatives promoted by different governments in the past that contributed to the growth of the national cinema, to such an extent that the city of Buenos Aires is nowadays ranked as one of the four most eligible cities to make films in.

The present research is intended to provide a diagnosis approach and contribute to improve the knowledge management process in an industry that registered astonishing records in spectator's attendance during the 2009-2013 periods and a growth rate of 60 per cent during the last year. Furthermore technological advances plane a relevant role in the mentioned growth trend, where 3D films account for 30 per cent of its invoicement results.

Research working makes focus on knowledge generation and transition in film-making, so as on the required conditions in structure within film production companies and how they influence communication and relationship among their members. For that purpose we proceed to analyze if the film-making companies formalize the right usage of communication and information tools in an environment in line with a leadership style and the requirements and capabilities of knowledge management and transfer of the organization, and in doing so how they can translate this knowledge management ability in competitive advantages while the market is in expansion.

To this extent, we made personal interviews to four known film-makers and conducted a representative sampling of workers in the argentine cinematographic market. We furthermore proceeded to analyze documentation available about the recent successful argentine film Metegol.

We made a description of the environments in which multinationals and independent film makers must perform, depicting in detail the formal methods of knowledge management available at present, indicating facilitators , barriers and

possible solutions to troubles commonly faced by national film makers in the managing process of such an intangible asset as knowledge.

Finally, we could confirm upon the extensive argumentation presented in this research that knowledge management will help film making companies, no matter their size, to generate such a synergy in the team work that it will translate in the improvement of the project result and consequently it will generate revenue improvements.

Keywords: trust - knowledge management - teamwork -competitive advantage

Índice

Justificación	9
Marco teórico	12
Capítulo 1: La industria cinematográfica en la Argentina	12
1.1 Introducción	12
1.1.1 El cine como elemento de la industria cultural.....	12
1.1.2 Los géneros cinematográficos, clasificación básica	13
Figura 1	14
1.1.3 De la primer fotografía al cine 3D, la historia de la industria	14
Figura 2	15
1.1.4 El proceso de producción audiovisual y sus etapas	16
1.1.4.1 Pre-producción.....	16
1.1.4.2 Producción	18
1.1.4.3 Post-producción	19
1.2 Cine Argentino	20
1.2.1 Breve historia del cine Argentino.....	20
Figura 3	21
1.3 Panorama económico de la industria cultural actual	22
1.3.1 El cine como industria nacional	22
1.3.2 La evolución del mercado cinematográfico argentino.....	23
1.3.3 Fomentos al desarrollo de la industria.....	24
1.3.4 Comercialización del cine argentino en el exterior.....	24
1.3.5 La producción nacional y su financiamiento.....	25
1.3.6 Espectadores y recaudación en los últimos 5 años	25
Capítulo 2: La gestión del conocimiento	27
2.1 ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben?	27

2.1.1 Modelo de Probst.....	28
Figura 4.....	28
2.1.1.1 Objetivos del conocimiento y su medición	31
2.1.2 El desafío de los mercados del conocimiento.....	31
2.1.3 La confianza como factor clave.....	32
2.1.4 La transferencia del conocimiento	33
2.1.4.1 Barreras y facilitadores en el proceso de transferencia del conocimiento	34
2.2 Métodos y tecnologías aplicados a la gestión del conocimiento.....	35
2.3 La gestión del conocimiento como una fuente de ventajas competitivas	37
Capítulo 3: La gestión del conocimiento en la industria cinematográfica	39
3.1 Las diferencias de la producción audiovisual en el país y en el mundo	39
3.1.1 La dependencia	39
Figura 5.....	39
3.1.2 El presupuesto.....	40
3.1.3 Figuras en la producción nacional	40
Figura 6.....	41
3.2 Análisis de casos.....	42
3.2.1 Argentina: las redes sociales	42
3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales.....	42
3.2.1.2 La teoría centro-periferia	44
3.2.1.3 Relación de los indicadores de éxito con las redes	44
3.2.2 Australia: el conocimiento tácito.....	45
3.2.2.1 El conocimiento y su búsqueda.....	46
3.2.2.2 Conclusiones.....	47
3.2.3 Malasia: la transferencia del conocimiento.....	48
3.2.3.1 La realidad de la productora <i>One Hundred Eye</i>	48
3.2.3.2 Los sistemas de gestión de conocimiento y su correcta aplicación	50
4. Metodología de la investigación.....	52
Figura 7.....	54
5. Trabajo de campo.....	57

5.1 Entrevista a productores.....	57
5.1.1 Javier Beltramino	57
5.1.2 Sol Rietti.....	58
5.1.3 Mariano Mena	62
5.1.4 M.D.....	65
5.1.5 Conclusión.....	67
Figura 8	68
Figura 9	74
5.2 Análisis de documentos.....	77
Figura 10.....	80
5.3 Encuestas	82
Figura 11	82
Figura 12.....	84
Figura 13.....	85
Figura 14.....	86
6. Conclusión	89
7. Implicancias.....	93
Bibliografía	96
Anexo.....	101
De la primer fotografía al 3D, la historia de la industria.....	101
Breve historia del cine Argentino.....	103
Entrevistas	105
Entrevista a productor independiente número 1	105
Entrevista a productor independiente número 2	110
Entrevista a productor multinacional número 1	114
Entrevista a productor multinacional numero 2.....	118
Galería de imágenes	122
Análisis de documentos.....	125
Documento 1: Entrevista a Juan José Campanella y Eduardo Sacheri. (Productores)	125

Figura 15	125
Documento 2: Entrevista a Pablo Rago, Lucía Maciel y Miguel Ángel Rodríguez. (Actores)	128
Figura 16	128
Documento 3: Entrevista a Emilio Kauderer y Gustavo Ferrada. (compositor y productor ejecutivo).....	130
Figura 17	130
Documento 4: Entrevista a Fernando Primavera. (Animador)	132
Encuestas	136
Figura 18	136
Figura 19	136
Figura 20	136
Figura 21	136
Figura 22	137
Figura 23	137
Figura 24	138
Figura 25	138
Figura 26	138
Figura 27	139
Figura 28	139
Figura 29	139
Figura 30	140
Figura 31	140
Figura 32	140

Justificación

El presente trabajo de investigación pretende analizar la ruta que sigue el conocimiento en la industria cinematográfica durante el proceso de producción y cómo es valorado y asimilado; sorteando diferentes obstáculos de la gestión por proyecto tales como la falta de creatividad, la disolución constante de grupos de trabajo, la rotación de los integrantes y la alta competitividad del sector, ya que éste es de vital importancia en el proceso de innovación, área clave de la citada industria.

La gestión del conocimiento (*knowledge management*) son las actividades realizadas por las organizaciones para capturar, procesar, almacenar y transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta donde es necesario; e implica la generación de las competencias necesarias para el desarrollo del mismo.

Durante la extensión de nuestro trabajo de investigación se tomará como aspecto de vital importancia la gestión de conocimiento para organizaciones de variadas industrias. El conocimiento, en la actualidad, es considerado como uno de los elementos más valiosos a la hora de generar ventajas competitivas ya que nos permite integrar los recursos que los miembros de la organización tienen para brindarle al proyecto, focalizando su esfuerzo a cumplir la misión, visión y objetivos empresariales.

Se pretende identificar los métodos más utilizados de gestión de conocimiento en las organizaciones, describir sus características, ventajas y desventajas para luego identificar los más utilizados y viables en la industria cinematográfica.

Se procura analizar las diferencias y similitudes vitales entre grandes productoras y productoras de cine independiente; evaluando cómo el conocimiento se transfiere, considerando sus dificultades, y sus formas de almacenamiento; analizando la posibilidad de aplicación de una metodología de gestión del conocimiento y sus posibles resultados.

Los objetivos que se han planteado para el desarrollo de este trabajo de investigación son:

1. Estudiar e identificar los procesos de una producción fílmica que incluye las etapas de producción, la gente y la cultura de trabajo.
2. Estudiar las herramientas que pueden ayudar al entendimiento del proceso de transferencia del conocimiento.
3. Identificar que miembros del proyecto adquieren, comparten y transfieren conocimiento.
4. Describir modelos de la gestión del conocimiento (GC) que puedan dar explicación o que sean útiles en la industria cinematográfica.

Las preguntas planteadas que se esperan responder mediante nuestro trabajo de investigación son las siguientes:

- ¿Cuáles son las principales dificultades en la trasmisión del conocimiento en la organización cinematográfica por proyecto? ¿Cómo la gestión del conocimiento beneficiaría a la industria cinematográfica?
- Durante el proceso de producción, ¿cuáles son los mecanismos que utilizan las organizaciones para guardar y transferir los conocimientos creados por los grupos de trabajo?
- ¿Qué alternativas de acción tienen las organizaciones para desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento eficaz?
- ¿Es la confianza un factor clave en la producción cinematográfica y cómo ésta afecta al desarrollo del proyecto?

En lo que respecta al alcance de nuestra investigación no se tomarán en cuenta la influencia del *management* de capital humano en la gestión del conocimiento y, por parte de la industria cinematográfica, el peso ejercido por las distribuidoras y exhibidoras.

En primer lugar nos gustaría agradecer a nuestra tutora Mónica De Arteche que en estos cuatro meses nos brindó su apoyo y respondió nuestras consultas a toda hora. Consideramos que el seguimiento que nos brindó y la motivación en momentos que nuestras fuerzas flaquearon fueron la clave para terminar nuestro trabajo y ayudarnos a cerrar una etapa.

Además, este trabajo de investigación final no podría haberse terminado sin la colaboración y tiempo de las siguientes personas:

- Javier Beltramino
- Mariano Mena
- Md
- Sol Rietti

Muchas gracias a los encuestados y los que además hicieron extensivo nuestro mail y nos ayudaron a conseguir las respuestas de la gente justa.

Y por último pero no menos importante, a nuestra familia que nos acompañó y acompaña desde que decidimos empezar esta carrera hasta el día de hoy.

¡Muchas gracias a todos los nombrados por ayudarnos a cumplir nuestro sueño: convertirnos en profesionales!

Marco teórico

Capítulo 1: La industria cinematográfica en la Argentina

1.1 Introducción

1.1.1 El cine como elemento de la industria cultural

El término de industrias culturales es relativamente nuevo, relaciona las actividades culturales con la actividad económica. Se trata de un nuevo campo de estudio, creado a mediados de los años '40, que busca comprender el comportamiento de ésta relación. (Aumont, J, & Marie, M., 2006)

Estas nuevas industrias, también conocidas como "industrias del entretenimiento" o "industrias creativas", se dedican a la comercialización de contenidos intangibles. Si bien los productos poseen un componente tangible -como un libro o película-, lo que verdaderamente les agrega valor es el contenido intangible. Dicho contenido no sólo sirve para entretener sino que tiene una particular tarea secundaria: aportar valores que contribuyen a la creación de la identidad del consumidor.

Los principales sectores de la industria cultural son los libros, los diarios y revistas, los fonogramas, la televisión abierta, la televisión por cable, el video y el cine. (Bonet Agustí, L., 2001)

Éste último, se trata de una manifestación social y cultural. Es el espectáculo número uno en lo que va de este siglo, por la fácil penetración que tiene, por la diversificación que puede abordar y porque, aparte de ser un instrumento de cultura, es un instrumento de diversión. (Saragusti, R., en Magrini, C., en 1985) Es un medio audiovisual de expresión; un arte, un entretenimiento y en algunos países, una industria. (Stantic, L., en Magrini, C., 1985) Es todo lo que incluya imagen y sonido en movimiento, sin importar si es video o negativo. Por su complejidad y por la gran participación de gente necesaria para su realización, es

uno de los medios más completos en lo que respecta a la comunicación con el público y es uno de los más dinámicos porque permite crear otra realidad. Por esto, se llega a la conclusión de que es el medio de comunicación más elaborado que existe hoy en día. (Kuschnir, A., en Magrini, C., 1985)

Tiene dos aspectos muy netos. Por una parte, el cine es un fenómeno mecánico que permite una cantidad de cosas que no lo permite ningún otro medio. Pero, por otra parte, esos elementos mecánicos han permitido el surgimiento de una manera de expresarse que al principio era sólo un registro de la realidad, es decir una especie de fotografía animada. El cine ha llegado a lo que es a través de una serie de etapas, a expresar no sólo una serie de historias en imágenes y sonido, sino que avanzando más y más, ha llegado a expresar un lenguaje, que a medida que el público lo va entendiendo, se va profundizando con formas expresivas inéditas.

(Feldman, S. en Magrini, C., 1985, p.131)

1.1.2 Los géneros cinematográficos, clasificación básica

La palabra género, de origen latín, siempre significó 'categoría, agrupamiento'. A partir del siglo XVII se comenzó a utilizar de una manera más específica para indicar: una categoría de obras con caracteres comunes. (Aumont, J. & Marie, M. 2006)

En la figura que se presenta a continuación (ver Figura 1) se realiza una comparación entre los dos géneros cinematográficos principales (el documental y la ficción) enunciados por García Escudero, J. (1970)

Figura 1

Documental	Ficción
Montaje cinematográfico propuestas como reales y no ficcionales.	Forma de discurso.
Busca restituir las apariencias de la realidad, mostrar las cosas y el mundo tal y como son.	Personajes o acciones que sólo existen en la imaginación de su autor, y luego en la del lector/espectador.
Carácter didáctico o informativo.	Todo lo que se inventa como simulacro.

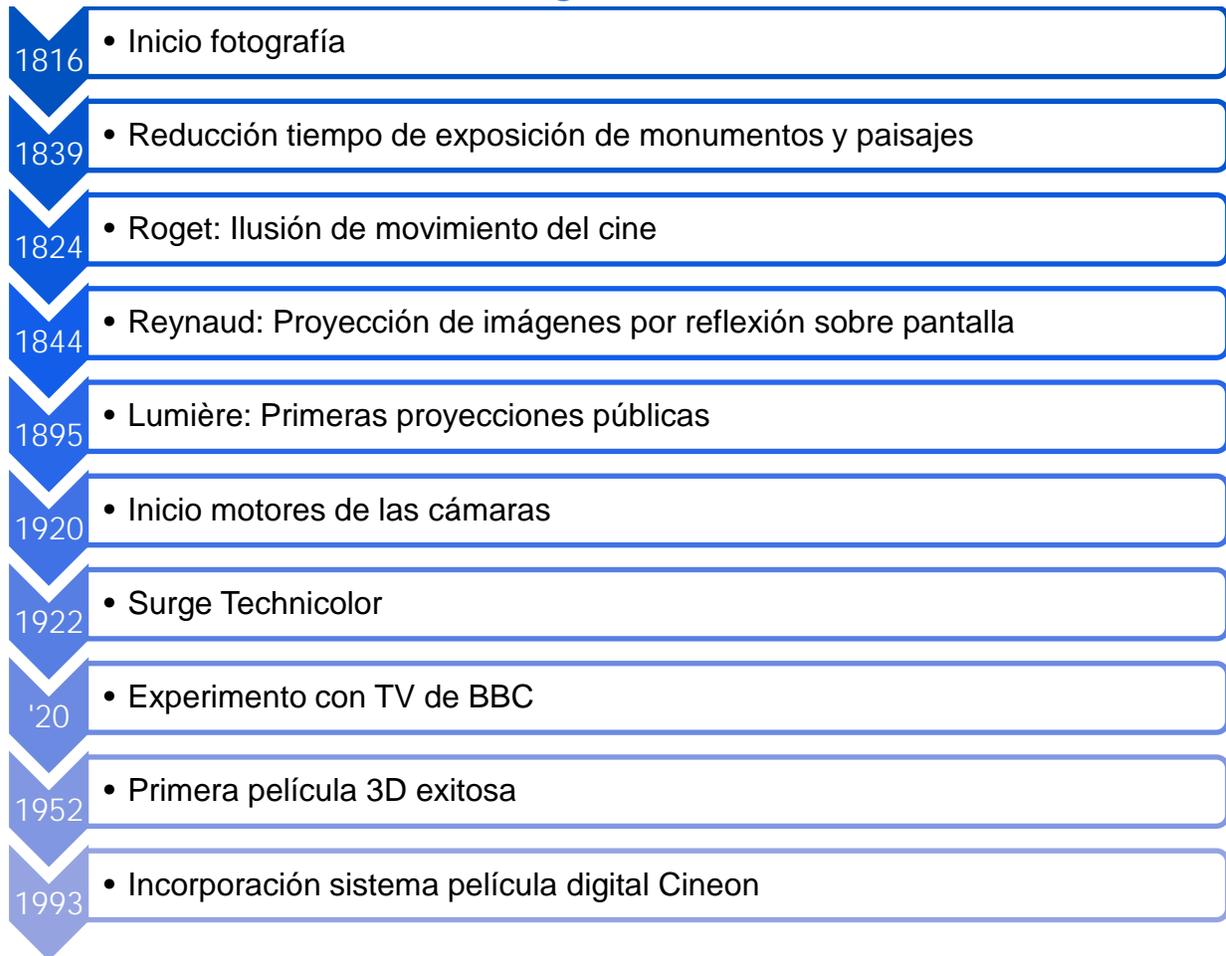
Elaboración propia, fuente: Aumont. J & Marie, M 2006, p.67 y 96

Pasando a una segunda clasificación de los géneros cinematográficos podemos encontrar los siguientes: aventura, bélico, ciencia ficción, cine del Oeste (western), comedia, drama, histórico, musical, suspenso y terror. ("Géneros cinematográficos". 2014)

1.1.3 De la primer fotografía al cine 3D, la historia de la industria

A continuación se presenta de forma cronológica la historia de la industria cinematográfica, sus inicios desde la fotografía, pasando por la cronofotografía hasta llegar a lo que hoy conocemos como película. (Ver Figura 2) Para una información más detallada por favor diríjase al anexo "De la primer fotografía al 3D, la historia de la industria".

Figura 2



Elaboración propia, fuente: Gubern, R., 1995 y Kodak, s.f.

1.1.4 El proceso de producción audiovisual y sus etapas

La producción audiovisual necesita de los esfuerzos de un grupo de trabajo que engloba a profesionales de múltiples disciplinas. Ellos en base a sus recursos, necesidades y restricciones diseñarán, realizarán y controlarán el proceso y el producto terminado. El único límite fijado para la producción es el presupuesto; que encuentra su propio límite en las posibilidades de recuperación del dinero invertido. (Stantic, L. en Magrini, C., 1985)

Las etapas de la realización de una producción audiovisual son las siguientes: preproducción, producción y post producción. (Producción audiovisual, s.f.)

1.1.4.1 Pre-producción

Es la etapa donde se deciden los elementos estructurales del trabajo de filmación y quien conformará el equipo técnico y artístico del proyecto; además, durante esta etapa, se preparan todos los elementos que conformarán la película, lo que permitirá una reducción de riesgos económicos y artísticos.

Dentro de esta etapa podemos encontrar el guión, la búsqueda de locaciones, el *casting*, *storyboard*, el guión técnico, el presupuesto y los recursos tanto técnicos como humanos.

El guión surge a partir de una simple idea, ya sea una obra literaria o un acontecimiento real. Este pasa por diferentes procesos de escritura para lograr tener una obra concisa que pueda servir como guía de todo el proceso de producción audiovisual. (Producción audiovisual, s.f.) Lo ideal es que el guionista intervenga también durante la realización, como una especie de colaborador del director. (Feldman, S. en Magrini, C., 1985)

La búsqueda de locaciones dependiendo del guión literario es otro paso importante es esta etapa. Definir la locación, permite prever soluciones a los posibles problemas que puedan surgir en el rodaje de la película. Se pueden

encontrar dos tipos de locaciones: las interiores (en un estudio o casa) y las exteriores (en la intemperie).

La etapa del *casting* se encarga de la búsqueda de actores, esto abarca todas las actividades que van desde la convocatoria hasta que todos los personajes de la historia tienen un actor que los represente. En este momento, comienza el trabajo de los vestuaristas, se reparten las copias del guión de la película entre los actores y se establecen las fechas de ensayo con el director.

Storyboard (guión gráfico) es la primera fase para poder visualizar el proyecto. Consiste en la representación gráfica de cada una de las escenas de la película. El objetivo es pronosticar problemas técnicos que pueden llegar a aparecer durante el rodaje, así como también entender los límites y particularidades de cada espacio en el que se llevará a cabo la filmación.

El guión técnico es un desglose del guión, indica en cada una de las escenas cual será la imagen, el sonido de fondo, lo que será dicho por los personajes y cuánto tiempo dura cada una.

En la etapa del presupuesto, queda plasmado el costo total del proyecto. Incluye todos los gastos que se prevé hacer y se completa durante el transcurso de la producción.

Por último encontramos los recursos. Estos se dividen por un lado en técnicos, que van a depender de los dispositivos tecnológicos a utilizar. Por otro lado, se encuentran los recursos humanos donde se encargan de fijarse todas las personas que participan en la producción audiovisual a partir de un listado. En función de esto, se divide al personal en rubros con su correspondiente jefe. (Producción audiovisual, s.f.)

1.1.4.2 Producción

El productor se encarga de conseguir a la gente necesaria, del financiamiento del proyecto y del contacto con los distribuidores. (Producción audiovisual, s.f.) Su mayor objetivo es cumplir los pedidos del director manteniéndose siempre dentro del presupuesto y cuando uno de ellos excede el límite y éste responde a una real necesidad del *film* debe pensar la manera de solucionar el problema con su imaginación y sus capacidades. (Stantic, L. en Magrini,C., 1985)

Esta consta de ciertas figuras principales como el escenógrafo, el director de fotografía, el iluminador, el sonidista, el continuista y el rodaje.

El escenógrafo es el encargado del diseño, armado y montaje de la escenografía de los sets de filmación. (Producción audiovisual, s.f.) Luego de leer el libro de la película, el escenógrafo aplica su conocimiento, visualiza, propone aportando su estilo, manera de ver las cosas y experiencia personal en lo que hace, gasta, gente que contrata y en los lugares que selecciona. (Lumaldo, M. en Magrini,C., 1985)

El director de fotografía se encarga de controlar que el cuadro de la escena este dentro de los lineamientos estéticos que se propusieron en la etapa de *storyboard*. (Producción audiovisual, s.f.) “Su función es a partir de la interpretación de la estructura dramática del libro y de los personajes, estructurar la iluminación para lograr la imagen que tiene que sostener la obra” (Monti, F. en Magrini,C., 1985, p.138)

El iluminador es la persona cuyo trabajo consiste en armar y montar el equipo de iluminación requeridos según el guión técnico.

El sonidista es el encargado de los equipos de sonido necesarios de acuerdo con los requerimientos del guión técnico. (Producción audiovisual, s.f.) “Suministra el

ambiente, efecto, climas sonoros, que van haciendo que la película tenga el aporte que complementa la imagen". (Kuschnir, A. en Magrini, C., 1985, p.145)

También se encuentra el continuista, responsable de la coherencia entre toma y toma. Es necesario que tenga en cuenta las posiciones de los actores, gestos, ropa y peinado al momento de cortar cada toma.

Como última actividad principal de la etapa de producción, se encuentra el rodaje. Responsable de que todo esté preparado a la hora de que empiecen a llegar el resto de los integrantes. Es importante llevar la documentación que se empleará en el transcurso de los días de rodaje.

1.1.4.3 Post-producción

Es la etapa donde se trabaja con la edición o montaje de las tomas, como también con los efectos de sonido. De este trabajo se van a encargar el director, el editor y el productor.

En esta etapa se destacan las siguientes labores: la dirección, los efectos de sonido y la edición digital.

La dirección donde se dirige la filmación de la película, controla el cumplimiento del guión técnico.

En cuanto a los efectos de sonido, los encargados de esta etapa se ocupan del manejo de los equipos necesarios, para satisfacer las necesidades del guión técnico.

La edición digital es el momento donde el editor debe ordenar y clasificar cada plano en el disco rígido de la computadora. Este tipo de edición permite realizar ensayos de efectos especiales cuidando siempre el costo y el tiempo de lo realizado. (Producción audiovisual, s.f.)

Una película es un encuadre donde la cámara selecciona parte de la realidad y un montaje donde se selecciona parte de lo filmado. Se puede llamar compaginación, o edición porque es la parte final, donde se edita la película, donde se le da terminación. (Mutti, L. en Magrini, C., 1985)

1.2 Cine Argentino

1.2.1 Breve historia del cine Argentino

Si bien el cine llega a la Argentina el 18 de julio de 1896 con la primera proyección de los rollos fílmicos de los hermanos Lumière en el Teatro Odeón de Buenos Aires, a los fines del presente trabajo se decide abordar la historia del cine a partir del periodo histórico post-dictadura, luego de la abolición de la censura en la industria.

Se adjunta a continuación una línea del tiempo que ilustra los acontecimientos más importantes de la industria cinematográfica en la República Argentina. (Ver Figura 3) Para una información más detallada, vea el anexo "Breve historia del cine Argentino".

Figura 3



Elaboración propia, fuentes: Getino, O., 2005, Orígenes del Cine Nacional, s.f., Magrini, C., 1985, Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, 2010, Ministerio de Desarrollo Económico, 2012 e Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, 2014

1.3 Panorama económico de la industria cultural actual

1.3.1 El cine como industria nacional

La industria cinematográfica constituye un sector industrial que se origina a partir de la creación del proyecto cinematográfico que incluye: el guion y la propuesta de producción y culmina en la exhibición pública de la película terminada. Su cadena de valor está integrada por las etapas de creación, producción, reproducción y consumo. Las empresas productoras son las encargadas de definir y monitorear todos los procesos que hacen a la realización de la película tales como la selección y/o elaboración del guion y el plan de financiamiento, la contratación de personal tanto técnico como artístico, conseguir los insumos y distribuidores.

Existen tres tipos de productoras: las que se constituyen para realizar un proyecto (productoras independientes, circunstanciales), las que continúan trabajando en actividades vinculadas a lo audiovisual, y las que su actividad principal es continuamente producir largometrajes.

Las empresas distribuidoras son compañías que actúan como nexos entre las productoras y las compañías exhibidoras a fin de asegurar la colocación de la película en las pantallas, o su explotación comercial. (Getino, O., 2006)

Según el último reporte publicado por el I.N.C.A.A. (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales), la industria cinematográfica argentina registrada cuenta con 166 las productoras nacionales, 101 distribuidoras y 239 empresas exhibidoras.

En cuanto a las productoras, se destaca la coproducción de 100 Bares, Catmandu y Jemsa que juntas elaboraron Metegol en el 2013 con el mejor share de espectadores.

En el segundo grupo de la cadena, el 80% de los espectadores argentinos se distribuyen en las cuatro principales distribuidoras (todas de origen extranjero): United International Picture S.R.L, The Wall Disney Company, FOX Film de la Argentina S.A y Warner Bross (Sout) INC.

La exhibición se llevó a cabo en 866 pantallas, las cuales el 50% son pertenecientes a tres empresas: Hoyts, Cinemark y Village. (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, 2014)

1.3.2 La evolución del mercado cinematográfico argentino

A pesar de tratarse de una industria relativamente moderna, el cine argentino ha logrado niveles de crecimiento constantes desde sus inicios. El punto de inflexión, donde el crecimiento se comportó exponencialmente, sucedió a mediados de la década de los '80 cuando el mundo experimentó una revolución tecnológica comunicacional. "La aparición de equipamientos multimedia, la digitalización de los contenidos así como los logros en las tecnologías de telecomunicaciones comportan un cambio radical en las formas de producción y consumo". (Bonet Agustí, L., 2001, p. 30)

En este marco, se observa una fuerte convergencia entre la tecnología y los contenidos culturales. De este modo, las industrias culturales empiezan a ser cada vez más fuertes e importantes para las economías mundiales aumentando sus participaciones en los PBI (Producto Bruto Interno) de los países.

En Argentina, las industrias culturales representan aproximadamente el 3% del PBI, mientras que en los Estados Unidos, país pionero de ésta industria, representan el 6%. La creciente participación de ésta industria en el PBI argentino ha marcado el nivel de consideración que han tenido los sectores políticos y los sectores académicos. Desde fines de la década de los '80, el sector político mostró mayor interés en la industria financiando una investigación para determinar la situación de la misma. El objetivo principal era adecuar las legislaciones existentes y proponer nuevas políticas de fomento y crecimiento para la industria. (Bonet Agustí, L., 2001).

En la actualidad, 400 empresas componen el polo audiovisual porteño y el sector emplea aproximadamente 63.000 profesionales y de los proyectos

cinematográficos realizados en el país, el 61,3% se filma en la Ciudad de Buenos Aires. (Ministerio de Desarrollo Económico, 2012)

1.3.3 Fomentos al desarrollo de la industria

Actualmente, existe en la ciudad de Buenos Aires el BACF (Buenos Aires Comisión de Filmaciones), un organismo de la Dirección General de Industrias Creativas que se dedica a fomentar la realización de producciones audiovisuales en la Ciudad. Su objetivo principal es posicionar la Ciudad de Buenos Aires como escenario para producciones extranjeras y promover la proyección internacional de las producciones locales. Buenos Aires es la cuarta ciudad elegida como destino de filmaciones después de Praga, París y Nueva York. La BACF apuesta a funcionar como intermediario entre los productores internacionales y la industria local, facilitando el trabajo de los productores, brindando asistencia logística, información profesional, acceso al banco de imágenes, permisos de filmación y asesoramiento personalizado acorde a las necesidades de su proyecto. Durante el año 2011 la ciudad de Buenos Aires asistió 38 largometrajes, 376 publicidades y 58 proyectos de televisión.

En el año 2010, la BACF fue aceptada como miembro pleno de la Association of Film Commissioners International (AFCI), la organización internacional más importante que reúne a las comisiones de filmación del mundo. (Ministerio de Desarrollo Económico, 2012)

1.3.4 Comercialización del cine argentino en el exterior

Como hemos mencionado anteriormente, el cine argentino se encuentra dentro de un proceso de crecimiento continuo. Las cifras de los mercados internacionales también dan cuenta de dicho crecimiento. En el año 2012, Argentina exportó cerca de 28 millones de dólares en concepto de bienes del sector audiovisual (*films* y videos), cifra que dobló el promedio de los diez años previos (2002-2011). (Sistema de Información Cultural de la Argentina, 2002-2012)

Lógicamente, la balanza comercial de la industria cinematográfica muestra un déficit año a año por tratarse de una industria que consume gran cantidad de contenido extranjero (mayormente proveniente de Estados Unidos, líder de la industria).

Un estudio del Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina (SICA), muestra que los principales países consumidores de cine argentino son España, Francia, Chile, Brasil, Estados Unidos, Italia y Suiza. Según dicha entidad, en el año 2012, el 83% de los espectadores de producciones nacionales fueron propiamente argentinos, mientras que el restante 17% fueron extranjeros. (Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina, 2013)

1.3.5 La producción nacional y su financiamiento

En el año 2011, el Gobierno de la Ciudad Buenos Aires sancionó la Ley Audiovisual de exención de impuestos locales, que incluye no sólo a las empresas nacionales sino también a aquellas compañías de capital internacional que estén instaladas en el Distrito Audiovisual. Es una iniciativa del Gobierno de la Ciudad para concentrar tanto a las empresas como entidades educativas audiovisuales, estimulando la potencia del sector.

La Ciudad busca consolidarse como polo de filmación en Latinoamérica y la BACF facilita y asiste a todas las compañías que estén interesadas en conocer los beneficios de filmar en Buenos Aires. (Ministerio de Desarrollo Económico, 2012)

1.3.6 Espectadores y recaudación en los últimos 5 años

En términos de espectadores el cine obtuvo un nuevo record durante el periodo 2009-2013. En este último año, se incrementó el nivel de espectadores en un 2,17%. Dicho movimiento se debe al fuerte incremento de espectadores de películas nacionales en un 61,44% más que el año anterior y a la retracción del cine extranjero en un 3,77%. Si bien el número de espectadores de películas extranjeras es considerablemente mayor al número de espectadores de cine nacional, cabe señalar que el 15,43% de los asistentes a espectáculos

cinematográficos en el 2013 eligieron películas argentinas. En ese año fueron tres los títulos que superaron el millón de espectadores: Metegol, Corazón de León y Tesis sobre un homicidio.

En este año, la recaudación total de la industria creció a una tasa menor que el año anterior. Sin embargo, el cine nacional consigue prolongar su tendencia positiva desde el 2011 al 2013, obteniendo un incremento anual del 113,97% contra el cine extranjero que sólo crece un 21,99% (diez puntos menos que el año anterior).

Cabe destacar el éxito de las nuevas tecnologías, ya que el número de películas en 3D crecieron un 18% durante el 2013. Este tipo de entretenimiento forma el 31% de la recaudación total de cine.

Por último y a fin de delimitar el presente trabajo de investigación, es preciso señalar la relevancia geográfica de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, las cuales conforman entre el 60% y el 70% de la recaudación y número de espectadores. (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, 2014)

Capítulo 2: La gestión del conocimiento

2.1 ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben?

Se considera la gestión del conocimiento como una creación de aquellas condiciones internas capaces de favorecer todos los procesos relacionados con el conocimiento, esto incluye su creación, codificación, transmisión y aplicación y reutilización. Se encarga de definir dos conceptos principales. Por un lado, al conjunto de procesos y sistemas que permiten al capital intelectual de una organización poder incrementar de una forma más significativa, la gestión de sus capacidades para resolver los problemas de forma eficiente reduciendo espacio y tiempo. Por otro lado, a la habilidad que le permite a una organización identificar, agrupar, ordenar y compartir el conocimiento de sus demás miembros.

Se denomina conocimiento al conjunto de aprendizajes y habilidades que las personas que están dentro de una organización poseen y utilizan cotidianamente para solucionar problemas, es el único recurso que aumenta con su uso. El proceso de gestión del conocimiento inicia con los datos, la información y el conocimiento que se encuentra dentro de la organización.

Se considera de vital importancia para la consecución de una correcta gestión del conocimiento las siguientes premisas:

Debe haber un tránsito del conocimiento tácito al explícito¹: La organización debe favorecer un tipo de cultura que posibilite esta transición, mediante la creación de redes de comunicación y cauces para su correcta fluidez.

Deben crearse las condiciones estructurales favorables dentro de la organización que favorezcan la comunicación entre los miembros y la transferencia de conocimientos: debe optarse por eliminar de la organización todo rastro de la estructura jerárquica y vertical, transformándola en su totalidad a una organización

¹ El conocimiento tácito es aquel conformado por los saberes, el cual es difícil de codificar y de transmitir al resto de la organización. En cambio, el explícito es el saber codificado y compartido que utiliza toda la información de la organización.

de estructura donde prevalecen los equipos de trabajo y la comunicación entre los miembros.

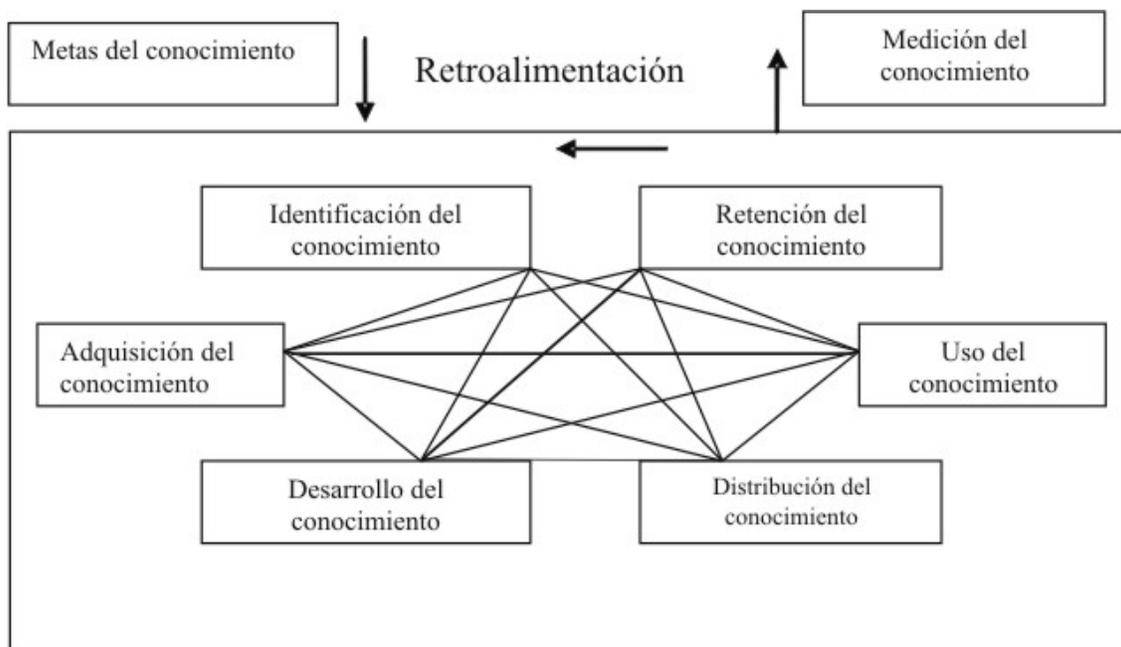
El correcto uso de instrumentos de la comunicación y de la información: utilizadas no sólo como elementos físicos, sino además dándole valor cultural y acostumbrar a los miembros a su utilización.

El real alineamiento del estilo de liderazgo con las necesidades y capacidades de generación y transferencia de conocimiento de la organización. (de Arteché en Cardozo, A. P., et al, 2011)

2.1.1 Modelo de Probst

Según el modelo de Gilbert Probst, la gestión del conocimiento está compuesta por un grupo de procesos estratégicos que se producen en forma cíclica. (ver Figura 4) A continuación se describirán los distintos procesos en la secuencia propuesta por el autor: (Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K., 2001)

Figura 4



Fuente: Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K., 2001, p. 30

1. Identificación del conocimiento

En el proceso de identificar el conocimiento se trata de eliminar las jerarquías y desarrollar estilos horizontales orientados hacia redes internas. De esta forma, los miembros de la organización que son los que poseen conocimiento, experiencia e intuición podrán compartirlo, para luego fijarlo y volver a utilizarlo.

Para esto, es necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, se conviertan en información, y finalmente se registre en documentos.

Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben diseñar estrategias que permitan almacenarlo para habilitar su uso en el futuro.

2. Adquisición del conocimiento

Una vez identificado el conocimiento en la organización, éste se reproduce a medida que se utiliza. La gestión del conocimiento es considerada estratégica. Por eso es importante que la información se registre en documentos que respalden el accionar de la organización. De esta forma, se apunta al desarrollo del proceso de adquisición efectiva mediante los sistemas de información y de gestión documental.

3. Desarrollo del conocimiento

Cuando la organización no posee un determinado conocimiento, ésta debe crear condiciones e invertir para su desarrollo. Este proceso de creación del conocimiento es el apoyo al desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos dentro de la organización, es la fase donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas y de esta forma contribuir al crecimiento de la organización.

4. Distribución/Compartición del conocimiento

El conocimiento se transfiere mediante acciones personales, por ello, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia individuos y grupos de individuos o entre ellos. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo o equipos para la realización de sus tareas específicas.

Para esto, se soportan en herramientas tecnológicas, plataformas, software que facilitan compartir información o inclusive capacitaciones.

5. Uso del conocimiento

La ubicación de esta fase es relativa ya que los procesos de identificación, adquisición, desarrollo y distribución siempre están relacionados con las necesidades de los usuarios del conocimiento. Para poder usarse el conocimiento, se debe considerar un sistema gestión de información que facilite información actualizada (ejemplos: intranets, portales, escenarios). Asimismo, los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización deben potenciar el uso del nuevo conocimiento.

6. Retención del conocimiento

El nuevo conocimiento organizacional sólo puede desarrollarse sobre la base del conocimiento previo. Esta fase trata de conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde las acciones de la organización y facilite su consulta en el momento necesario.

Para la retención del conocimiento, existen tres subprocesos: Seleccionar información que por su valor debe retenerse; guardar la experiencia en forma apropiada; garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente.

Otra alternativa para retener el conocimiento puede ser la creación de grupos de trabajo integrados por miembros experimentados focalizados en la transferencia del conocimiento a los más jóvenes.

2.1.1.1 Objetivos del conocimiento y su medición

Cada uno de estos procesos estratégicos, son susceptibles de medirse por medio de diversos indicadores con el objetivo de determinar en qué medida se cumplen o no con eficiencia y tomar medidas correctivas en caso necesario. Esto permite potenciar una adecuada gestión del conocimiento que contribuye directamente al incremento del capital intelectual en las organizaciones.

Para evaluar la forma en que la gestión satisface los objetivos del conocimiento de la organización se debe primero observar los cambios producidos y luego interpretarlos con respecto a los objetivos planteados por la organización.

2.1.2 El desafío de los mercados del conocimiento

A manera introductoria, podemos enunciar que el mercado de conocimiento posee compradores, vendedores e intermediarios, donde se logra un acuerdo por determinado precio, para el conocimiento intercambiado. Las transacciones se producen porque los participantes se sienten beneficiados con ellas.

Las personas están dispuestas a realizar transacciones donde el conocimiento es el bien, debido a que les resulta útil en su trabajo, ya que es la solución más buscada para la incertidumbre.

Los participantes del mercado del conocimiento son: los compradores, vendedores e intermediarios.

El comprador del conocimiento es una persona que está intentando resolver un problema que excede sus capacidades. Durante el proceso de compra de conocimiento, se busca internalización, opinión y comprensión. Buscan el conocimiento porque este tiene un valor definido para ellos.

Los vendedores del conocimiento son los integrantes de la organización que cuentan con conocimientos acerca de un proceso o tema y son reconocidos por sus pares por esa razón.

Los intermediarios del conocimiento son aquellos que conectan a los compradores con los vendedores. Su mayor interés es descubrir qué es lo que las personas saben y comprender la actualidad de la organización.

La clave del modelo de los mercados del conocimiento se basa en que las personas no regalan si no se espera obtener algo a cambio. Como todos los mercados existentes, el de conocimientos tiene un sistema de precios. Cuando las empresas adquieren conocimiento que se encuentra en el exterior de la organización, frecuentemente pagan en efectivo. Cuando esta transferencia de conocimiento se realiza dentro de la organización existen diversos medios de pago. Pueden ser reconocidos tres factores de acción: reciprocidad, reputación y altruismo. (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001)

Reciprocidad: se le paga a un vendedor de conocimiento proporcionando conocimiento propio. “Ya sea que un vendedor de conocimientos pretenda ser pagado o no con conocimientos igualmente valiosos del comprador, puede considerar que ser conocido por compartir conocimientos hará que otros miembros de la empresa estén más dispuestos a compartirlos con él”. (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001, p. 37)

Reputación: el vendedor de conocimientos que acepta este “medio de pago” quiere ser reconocido como una persona que tiene valiosos conocimientos adquiridos de diferentes fuentes y que está dispuesto a compartir. Además, la reputación le facilita al vendedor el camino hacia obtener reciprocidad.

Altruismo: algunas personas comparten sus conocimientos debido a que están motivadas por su “amor al tema” y porque les gusta ayudar a los demás o porque lo consideran como un acto de valor y de bien hacia la organización. (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001)

2.1.3 La confianza como factor clave

La confianza es la fuente generadora de algunos factores que afectan positivamente a los mercados de conocimiento. Sin ella, las iniciativas de

conocimiento fracasarían, sin importar cuán fuertemente sean apoyadas por la tecnología y la dirección de la organización. Para que el mercado del conocimiento funcione en las organizaciones, la confianza debe presentarse de las siguientes tres maneras: (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001)

La confianza debe ser visible: “los miembros de la organización deben ver que las personas obtienen méritos por compartir sus conocimientos.” (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001, p. 40)

La confianza debe ser ubicua²: si una parte del mercado de conocimiento interno no es confiable para el resto de los miembros de la organización, el mercado se torna asimétrico y menos eficiente.

La confiabilidad debe comenzar en el nivel superior: la confianza tiende a fluir de manera descendente en las organizaciones. Si la dirección es considerada confiable, la confianza se contagiará y llegará a todos los niveles de la empresa. De esta manera, la confianza será considerada como una señal y signo de la organización.

La confianza es completamente necesaria para el intercambio de conocimientos pero además puede llegar a ser un producto resultante del mismo. La confianza es la condición esencial en un mercado de conocimiento como en cualquier mercado que no posee contratos. Cuando realizamos una transacción en el mercado de conocimientos, recibir un pago adecuado depende de la honradez de nuestro comprador. (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001)

2.1.4 La transferencia del conocimiento

A diferencia del conocimiento explícito, donde la tecnología cumple un papel vital para su transferencia mediante el uso de software y bases de datos, el conocimiento tácito es más complejo de transferir por su característica de activo intangible.

² Ubicuo: “en todas partes”

Para lograr transferir eficientemente el conocimiento tácito, es vital que dos o más personas interactúen, conversen. Existen dos modos de transferir el conocimiento, de manera informal o de manera formal. La manera informal será mediante conversaciones espontáneas que se den dentro de la organización. Por otro lado, la manera formal, la que busca la gestión del conocimiento, deberá contar con estrategias que alimenten los intercambios. (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001)

Según Davenport, T.H y Prusak, L. (2001), existen distintas estrategias que facilitan el intercambio del conocimiento como por ejemplo expendedoras de agua, salas de descanso, ferias de conocimiento o foros abiertos. Todos estos espacios, dentro de la organización, permiten que las personas se mezclen libremente mientras siguen trabajando.

Para que la transferencia del conocimiento exista se deben dar dos situaciones. La primera es que ese conocimiento transferido sea absorbido por el receptor. La segunda, que los métodos de transferencia se adapten a la cultura de la organización.

2.1.4.1 Barreras y facilitadores en el proceso de transferencia del conocimiento

Según Davenport y Prusak, la transmisión efectiva del conocimiento depende de los valores, normas y conductas que conforman la cultura de una empresa. Se destacan entre las barreras de la transferencia de conocimiento los siguientes inhibidores: las distintas culturas, vocabularios y marcos de referencia que puedan existir entre los miembros de una empresa; la falta de tiempo y disposición de lugares para reuniones dirigidas a la generación e intercambio de ideas; la escasa noción de trabajo productivo; el reconocimiento exclusivo a los poseedores del conocimiento; la falta de capacidad de absorción de los receptores de la información o conocimiento; la creencia de que el conocimiento es un privilegio de algunos y que no todos pueden poseerlo; y por último la intolerancia frente a errores o frente a la necesidad de ayuda.

Asimismo, los autores señalan facilitadores que brindarían solución a las barreras mencionadas, estos son: el desarrollo de relaciones de confianza mediante reuniones personales entre los miembros de la organización sin tener en cuenta las jerarquías; la creación de un interés común entre los individuos; la disposición de horarios y lugares para la transferencia de conocimiento; el otorgamiento de incentivos basados en la actitud de compartir; la promoción de la transferencia de ideas y el tiempo para ello; la promoción de un método de conocimiento sin jerarquías; y por último la aceptación y premiación de los errores creativos y la colaboración. (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001)

2.2 Métodos y tecnologías aplicados a la gestión del conocimiento

En este apartado, distinguiremos el lugar que ocupan las tecnologías y los métodos aplicados a la gestión del conocimiento.

"El papel más valioso de la tecnología en la gestión del conocimiento consiste en expandir el alcance y mejorar la velocidad de la transferencia del conocimiento". (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001, p.143)

Si bien la tecnología cumple un rol importante en la transferencia del conocimiento, su lugar es secundario. Tal como mencionamos anteriormente, para que se lleve a cabo la transferencia del conocimiento es fundamental la interacción de dos o más personas.

En lo que respecta a la gestión del conocimiento, la tecnología tiene un papel más importante ya que permite capitalizar los conocimientos explícitos de cada una de las personas dentro de la organización para luego expandirlos dentro de la misma. Además, la informática trata de codificar el conocimiento tácito para poder realizar el mismo proceso de expansión dentro de la organización.

Actualmente, el error en el que puede caer uno es creer que la tecnología puede reemplazar al hombre. La tecnología brinda datos, información, conocimientos

pero será el hombre, mediante su razonamiento, el que entrelace dichos conceptos para poder generar una idea y tomar una decisión.

A pesar de tratarse de un campo de estudio relativamente nuevo, desde hace décadas se está experimentando tanto para lograr extraer, almacenar y manipular el conocimiento como para transferirlo mediante el uso de tecnologías. (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001)

Un ejemplo de los experimentos realizados son los sistemas expertos. Se trata de aplicaciones informáticas que se utilizan para tratar de solucionar un problema. Para llegar a una solución, estos sistemas deberán contar con información previamente cargada y, mediante la utilización de dicha información, los sistemas simularán distintos escenarios para poder brindar la mejor solución al problema. (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001)

En cuanto a la transferencia, existen tecnologías como las "Videoconferencias" que facilitan la interacción de personas que se encuentran alejadas físicamente para que ellos compartan sus conocimientos.

Por otra parte, podemos encontrar distintos métodos o dispositivos que hacen posible que los conocimientos sean compartidos.

La "Ecología del conocimiento" es un método que se basa en la transferencia de conocimiento a través de la interacción de las personas apoyado por la tecnología.

Éste dispositivo se fundamenta por ciertos principios que sostienen la estimulación de las personas para la contribución a las comunidades, la búsqueda constante del conocimiento, la conexión continua con el entorno, la libertad de los individuos y el derecho de recibir el reconocimiento por su contribución. (Davenport, T.H. & Prusak, L., 2001)

Las denominadas "Comunidades de práctica", se basan en que el aprendizaje es un fenómeno social que se da en las comunidades sociales a las cuales pertenecen los individuos. Los valores, las creencias, las formas de hacer las

cosas hacen al conocimiento de las personas. Sin embargo, el conocimiento no es posible sin la práctica, se debe hacer las cosas para conocerlas. (de Arteche, M. R. & Rodríguez, L. R., 2004)

2.3 La gestión del conocimiento como una fuente de ventajas competitivas

En el entorno empresarial, una ventaja competitiva es un elemento que nos permite ofrecer a los consumidores más valor que nuestros competidores y además es sostenible en el tiempo. De esta manera, se genera algo que nos permite sobresalir entre la competencia y aumenta nuestra propuesta de valor, lo que hará que los consumidores elijan nuestros productos y no los de la competencia. (Kotler, P. & Armstrong, G., 2008)

Un elemento que en la actualidad ha comenzado a ser considerado como uno de los más valiosos generadores de ventajas competitivas es el conocimiento. (de Arteche en Cardozo, A. P., et al, 2011)

La gestión del conocimiento nos permite integrar los conocimientos teóricos y prácticos que los miembros de la organización poseen, tanto de manera individual como colectiva, para así aplicarlos a las actividades que la organización lleva a cabo para cumplir su misión, visión y objetivos. De esta forma, a través de las actividades de gestión del conocimiento las empresas son capaces de mejorar de manera continua la calidad de sus productos y su capacidad de competencia en el mercado (de Arteche, M. R. & Rodríguez, L. R., 2004) ya que tienen información para satisfacer sus necesidades internas de conocimiento y pueden transferirla entre los miembros de la organización de una manera más rápida, aumenta la probabilidad de acción y permite la retención del conocimiento útil. (de Arteche en Cardozo, A. P., et al, 2011)

“Dixon diferencia entre el “saber qué” (“knowwhat”) del conocimiento común, que es un “saber cómo” (“knowhow”). Es este conocimiento generado por los

miembros talentosos de una organización lo que genera la ventaja competitiva.”
(de Arteche, M. R. & Rodríguez, L. R., 2004).

Capítulo 3: La gestión del conocimiento en la industria cinematográfica

3.1 Las diferencias de la producción audiovisual en el país y en el mundo

A continuación, se hace un análisis del ensayo realizado por Rey, I. en 2004 sobre lo que realmente significa la producción audiovisual en nuestro país, comparándolo con otros, donde la industria está más desarrollada.

3.1.1 La dependencia

En Argentina el cine puede clasificarse en dos grandes grupos según su esquema de producción. En esta clasificación encontramos a la producción dependiente y a la independiente, cuyas características se presentan en la Figura 5.

Figura 5

Producción independiente	Producción dependiente
Experimenta con el lenguaje y las formas.	Cuenta el apoyo de un multimedios ³ .
Posee una mirada alternativa o vanguardista.	Su estructura es amplia y solvente.
No encuentra financiación en multimedios.	La película se ve condicionada por los canales de financiación, distribución y exhibición que les brindan.
Centra su financiación en el “fondo de fomento cinematográfico”. (INCAA)	Se orienta al consumo masivo para facilitar el recupero de la inversión.

Elaboración propia, fuente: Rey, I. (2004)

³ Un multimedios es una organización que nuclea una cierta cantidad de medios de comunicación bajo una misma firma.

3.1.2 El presupuesto

El Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales publicó en 2014, una resolución en la que asegura que el costo promedio de la realización de una película nacional ronda los \$4.500.000 (cuatro millones quinientos mil pesos). De todas formas, Ignacio Rey afirma que los gastos de lanzamiento, que no son estimados en estas resoluciones e incluyen los gastos de copias, publicidad, etc; llegan a duplicar el costo.

Al momento de recuperar la inversión, la producción del *film* recupera cierto porcentaje del valor de cada una de las entradas vendidas en las distintas salas. Se estima que en el año 2003, ninguna película nacional logró recuperar la inversión. Esta afirmación, nos lleva a plantear que el público tiene cautiva a la producción audiovisual nacional. Para ayudar a menguar esta situación, el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales posee su fondo de fomento que facilita la existencia del cine como actividad comercial; de esta manera se fomenta y protege cientos de puestos de trabajo y se desarrolla el sector cultural del país.

3.1.3 Figuras en la producción nacional

Pasando a lo que el proceso de producción nacional refiere, podemos distinguir ciertas diferencias con el clásico modelo de industria cinematográfica que es conocido y presentado. Las principales diferencias entre el proceso de producción nacional con la producción internacional, se presentan a continuación en la Figura 6.

Figura 6

Proceso de producción nacional	Proceso de producción internacional
Existencia de gran cantidad de productoras pequeñas.	Grandes productoras movilizan la actividad.
Nueva figura: director-productor.	Figura: el director. (ver 1.1.4.2 Producción)
Nueva figura: productor ejecutivo.	Figura: el productor. (ver 1.1.4.2 Producción)

Elaboración propia, fuente: Rey, I (2004)

Como ilustra la figura anterior, podemos hablar de que en Argentina aparecen estas dos nuevas figuras en el proceso de producción, el director-productor y el productor ejecutivo.

El director-productor es una persona que además de querer narrar su historia, quiere crearla. Además, a veces toma el papel de guionista (o coguionista). Para que el proyecto pueda llevarse a cabo, el director-productor recurre a la siguiente figura.

El productor ejecutivo a veces toma el papel de copoductor del proyecto. Su tarea es lograr el diseño de producción del proyecto. El mismo consiste en realizar las siguientes tareas: afirmar los aspectos estéticos, narrativos y productivos del guión, propuesta estética, análisis del público al que estará destinado el *film*, colaborar en la búsqueda del elenco principal, presupuesto para el proyecto, el plan económico, el plan de negocios, planificar cómo, cuándo y dónde se va a producir el lanzamiento comercial del *film*⁴. Luego de tener estos elementos ya desarrollados, el productor ejecutivo se encargará en obtener la financiación necesaria para la realización del proyecto. (Rey, I., 2004)

⁴ Se define propuesta estética al informe que es armado por el productor ejecutivo que plasma en palabras e imágenes el aspecto que tendrá el proyecto audiovisual. El plan económico es donde se establecen el tiempo de pre-producción, rodaje y post-producción. El plan de negocios es donde el productor ejecutivo sustenta mediante proyecciones económicas la factibilidad del proyecto, su posible recaudación y otros proyectos que tengan relación con este (Por ejemplo, la edición de la banda sonora de la película).

3.2 Análisis de casos

3.2.1 Argentina: las redes sociales

El ensayo, el cual es analizado a continuación (La evolución de la industria del cine argentino: un análisis desde la perspectiva de redes sociales) es parte del proyecto “Redes del conocimiento: La industria cinematográfica argentina” financiado por el Mincyt y la UNGS.

En el siguiente caso, se estudia la relación entre el éxito de una producción audiovisual, con la relación que existe entre los miembros de la industria. La industria cinematográfica es reconocida porque todos sus proyectos están realizados por grupos de trabajo ad-hoc; que se disuelven después de que cumplen con sus objetivos. (Jones, G. R. & George, J. M., 2006) En la actualidad existen en nuestro país 166 productoras registradas las cuales para cada uno de sus proyectos, generan pequeños grupos de trabajo; además de que suele trabajarse en manera de “colaboración”, más de una productora trabajando en un mismo proyecto. (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, 2014).

El citado ensayo, nos lleva a definir que cuando hablamos de redes sociales, la adquisición conocimiento por parte de un miembro del grupo se ve influenciada por la vinculación que el mismo tiene, con otras personas integrantes de ese y otros grupos.

3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales

Según Wasserman, S. y Faust, K. (2013) en un equipo de trabajo, como en cualquier grupo de personas, se establecen dos tipos de redes: las unimodales y las bimodales. Estas últimas “incluyen mediciones para dos conjuntos de actores, o para un conjunto de actores y uno de acontecimientos”. (Wasserman, S. & Faust, K., 2013, p. 70) Antes de continuar, aclararemos que los autores utilizan la palabra “actores” para definir a personas, subgrupos, organizaciones, comunidades, etc. En nuestro caso, se aplica éste concepto cuando se relacionan dos producciones audiovisuales (dos películas que comparten uno o varios

miembros del equipo de producción) y miembros del equipo de trabajo (personas que han trabajado más de una vez juntos en un proyecto). En redes unimodales, en cambio, "las mediciones conciernen a un único tipo de actores." (Wasserman, S. & Faust, K., 2013, p. 67) Llevándolo a nuestro caso, la relación entre los actores se da sólo por algún tipo de variable.

Utilizando el concepto de redes se puede llegar a las siguientes conclusiones: aunque dos películas no se relacionen directamente entre sí, se encuentran relacionadas por los miembros que trabajan en sus respectivos equipos de producción y trasladan conocimientos e información de una producción a otra. Y también, que el conocimiento puede tener una relación de segundo nivel entre individuos⁵.

Requena Santos, F., (1989) enuncia que las redes que poseen más conexiones hacen más fácil la difusión del conocimiento y la información pero la creación de éstos se ve perjudicada debido a que la mayoría de los miembros del grupo se consideran lo suficientemente ilustrados como para buscar nueva información. Además, agrega que una red "aleatoria" donde las partes pueden conectarse de una manera equiprobable genera constantemente nuevos conocimientos pero es más complicado transmitirlo dentro del equipo. El punto intermedio entre estos dos modelos presenta que cualquier actor del equipo de trabajo puede ser contactado fácilmente, pero sólo por un grupo limitado de actores, lo que permite que el grupo no se sobrecargue. Un pilar de este último modelo, denominado por la teoría "mundos pequeños" es la confianza. Como hemos visto anteriormente (ver 2.1.3 La confianza como factor clave) este es un factor crítico a la hora de manejar el conocimiento, por lo que en este ambiente permite la correcta aplicación de grupos de trabajo y otras tecnologías del knowledge management.

⁵ A ser ejemplo, la persona A y la persona B trabajaron juntos en el mismo proyecto audiovisual compartiendo sus conocimientos, pero la persona C también obtendrá conocimientos fruto de esta relación de trabajo, si se encuentra con la persona A o B en otro equipo de trabajo. Es decir, se crea una relación indirecta con uno de los miembros de la primera relación.

3.2.1.2 La teoría centro-periferia

Pereira, Barletta y Yoguel (2012) basaron su estudio en una base de datos perteneciente a la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) que divide las producciones audiovisuales en tres períodos: 1996-1998, 2001-2003 y 2006-2008 y utilizaron técnicas de recogidas de datos enunciadas tanto en el libro de Wasserman, S. y Faust, K., como en cualquier otro que aborde la temática, algunas de ellas son: tecnología de Krackhardt, familias de Padgett, Red EIES de Freeman, grafos y matrices, las cuales son teorías estadísticas complejas que requieren un software especializado para su aplicación.

Gracias a los métodos enunciados anteriormente podemos clasificar un elemento de la red por el lugar que ocupa con respecto de sus conexiones. Debemos enunciar al modelo de estrella de Friedman o también llamado Teoría del centro-periferia; que asume la existencia de un núcleo pequeño que está unido a muchísimos grupos. Este modelo anuncia que el centro es donde más se nuclean los recursos y que en la parte periférica (lo más alejado) debe soportar más costos para desarrollarse siempre siendo una derivación del núcleo. En nuestro caso de aplicación, el núcleo son las grandes productoras audiovisuales y los recursos que éstas tienen son los conocimientos en las mentes de sus empleados (tanto técnicos como creativos) y las pequeñas productoras se manifiestan como la periferia.

3.2.1.3 Relación de los indicadores de éxito con las redes

Con estas técnicas lograron desarrollar una relación entre las relaciones existentes entre miembros de los equipos de producción (lo que desencadena la transferencia de conocimientos) con tres factores que son considerados indicadores del éxito de una producción audiovisual. Siendo ellos: la presencia en festivales, premios y nominaciones nacionales e internacionales. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Las redes que se encuentran en la industria cinematográfica nacional presentan un aumento constante de conexiones en los tres períodos, que se encuentra

fundamentado en el gran aumento de producciones audiovisuales de los períodos. En la etapa 1996-1998 se estrenaron 103 películas nacionales mientras que en 2006-2008 se estrenaron 207, un 101% más. El aumento de redes indica que las películas se encuentran vinculadas por uno o más miembros del equipo de producción.

Los tres períodos corresponden al grupo de "mundos pequeños" (por el número de vínculos y la corta distancia que hay entre ellos) y han ido evolucionando y perfeccionando la práctica de la utilización de grupos de trabajo, las maneras de comunicación.

Los autores afirman que en el primer período de estudio, las películas que formaban parte de la periferia del modelo fueron las más presentes en festivales. Pero, según van avanzando los años, las películas que forman parte del intermedio y del núcleo fueron las que más se proyectaron.

En los primeros años incluidos en el estudio, las películas más premiadas y nominadas son las que se encuentran en la periferia del modelo. Mientras que en el período de 2006-2008 se marcó un alza en la premiación a las producciones entre más se acercaban al núcleo, para luego volver a mostrar una caída.

De esta manera, se puede concluir que las películas que se encuentran en un punto intermedio del modelo centro-periferia son las que alcanzan un punto máximo de éxito, debido a que tiene vinculaciones con ambas partes de la industria. Las productoras intermedias que cuenten con conexión tanto en el núcleo (lo que les permite aprovechar al máximo los conocimientos de sus integrantes) como con la periferia (beneficiando la libertad y creatividad, debido a la flexibilidad que caracteriza a este sector) se garantizan una mayor posibilidad de éxito. (Pereira, M., Barletta, F. & Yoguel, G., 2012)

3.2.2 Australia: el conocimiento tácito

El artículo "*Sharing tacit knowledge: a case study in the Australian film industry*" Alony, I., Whymark, G. y Jones, M.L. (2007) analiza el intercambio de

conocimientos tácitos. Principalmente se plantea la importancia de un intercambio de conocimientos a la hora que la organización tiene que desempeñarse, teniendo en cuenta la contribución de compartir el conocimiento tácito para el éxito de proyectos en la Industria de Cine Australiano (AFI).

El análisis realizado ayuda a una mejor comprensión de cómo se puede apoyar a la gestión del conocimiento en una organización moderna, donde las tecnologías utilizadas muchas veces no son bien comprendidas por los administradores de sistemas y desarrolladores de software. Esto es importante porque una mejor comprensión puede conducir a un mejor diseño y apoyo de las TIC de intercambio de conocimientos dentro y fuera de las organizaciones.

3.2.2.1 El conocimiento y su búsqueda

El citado trabajo enuncia cuatro tipos de cambio usuarios del conocimiento:

1. Productores de trabajo compartido.
2. Trabajo compartido por profesionales.
3. Los principiantes que buscan experiencia.
4. Quienes buscan conocimiento secundario⁶.

Los autores del trabajo eligieron a la AFI para realizar esta investigación debido a que demuestra las características de un entorno de proyecto típico. La industria cinematográfica depende mucho del intercambio de conocimiento para obtener resultados exitosos. Es un sector del mercado cuyas condiciones de trabajo suelen ser muy estresantes y con poca tolerancia a errores. Sin embargo, la AFI logró alcanzar sus objetivos intercambiando conocimientos de forma exitosa.

A lo largo de la historia, la Industria del Cine Australiano pasó de ser unidades independientes y autosuficientes a convertirse en empresas más pequeñas

⁶ El conocimiento secundario es el producto final de la gestión del conocimiento, es decir, lo que finalmente es retenido por la organización luego de haber sido sistematizado y agrupado por los sistemas de gestión del conocimiento. (Espinosa, C., 2011)

especializadas que combinan sobre una base de proyecto por proyecto para producir una película, y luego se disolvían en busca de la próxima oportunidad.

Este estudio enunció que esto provocó la aparición de un nuevo tipo de empleado, se trata de aquel que no tiene un empleo estable ni garantía de ingresos, trabajando de proyecto a proyecto de una empresa a otra en búsqueda de pago o información.

Este nuevo ambiente de trabajo genera una alta dependencia en la colaboración, la comunicación y el intercambio de conocimientos ya que este conocimiento se une a cada trabajador y no hay un depósito central en donde los trabajadores puedan depositar y extraer la información de su trabajo.

3.2.2.2 Conclusiones

Teniendo en cuenta estos aspectos podemos listar una serie de conclusiones sobre lo que es compartir conocimiento en la AFI:

Dentro del marco de colaboración se lleva a cabo el intercambio del conocimiento, tácito y luego explícito, se produce cada vez que observamos el flujo de información. Permitir el intercambio de conocimiento explícito es también evidente en la transferencia de conocimiento tácito.

Se llegó a la conclusión de que la compensación económica no es un factor que permite el intercambio de conocimientos ya que los trabajadores de la AFI no están motivados por la recompensa económica a la hora de compartir sus conocimientos, colaborar o comunicarse. Lo que los motiva son diferentes factores que tienen que ver con el desarrollo de su carrera individual, conseguir un estatus alto en la red profesional, la creación de relaciones con otros profesionales de la industria y generar una reputación respetable. Los empleados de la industria cinematográfica australiana comparten su conocimiento en entornos donde la confianza es un valor compartido.

El estudio indica que otras industrias repercuten en la transferencia de conocimiento en la AFI. Este impacto se basa en la falta de infraestructura permanente de conectividad, la tecnología de la información y la comunicación entre los miembros de la red. Las organizaciones modernas suelen utilizar este tipo de infraestructura, por lo que permite su uso para mejorar tanto el intercambio de conocimientos como la captura del mismo.

3.2.3 Malasia: la transferencia del conocimiento

El estudio de caso es realizado por Perumal, V., y Woods, P. C. (2007) sobre la productora *One Hundred Eye Sdn. Bhd.* ubicada en Kuala Lumpur, Malasia. El proyecto observado fue la película *Chemman Chaalai*, el primer *film* digital del país. Se estudiaron el compartimento y transferencia entre las personas que trabajaron en el proyecto. El grupo resultó ser de gran diversidad racial (malayos, chinos, Indios y otras razas minoritarias) y poseían distintos niveles de conocimiento en la industria (aprendices y experimentados).

Uno de los principales factores que ha contribuido con el éxito de *Chemman Chaalai* fue su habilidad para comunicar contenido local a una escala global y, al mismo tiempo, desafiar la tecnología digital disponible para atender los aspectos de la producción del *film*.

3.2.3.1 La realidad de la productora *One Hundred Eye*

El análisis del caso se llevó a cabo mediante una serie de entrevistas con el equipo de producción de la película. Los temas abordados fueron distribuidos en subtemas llegando a los siguientes hallazgos:

El uso del conocimiento existente: La productora utilizó el conocimiento existente incrustado en tres elementos básicos de la organización: los miembros, las herramientas y las tareas. De esta forma, los experimentados pueden enseñar a los nuevos mediante herramientas: las tecnologías usadas por la organización, un ejemplo de este es el área de visualización de cine. Dentro del equipo de producción de *ChemmanChaalai* aprendieron mucho usando el conocimiento

existente traído de proyectos previos, particularmente en el caso de los que trabajaban por primera vez en un largometraje recogieron aprendizajes de experiencias en cortometrajes.

Un contexto propicio: se refiere a un entorno adecuado para compartir, explorar y crear conocimiento. Las organizaciones necesitan crear lugares y ocasiones para que los trabajadores interactúen de manera informal. El ambiente de trabajo en *One Hundred Eyes* era muy flexible y fácilmente adaptable. El personal de la productora destacaba en primer lugar la planta abierta, incluía una pequeña despensa para que el personal tuviese descansos. En segundo lugar, tenía computadoras con conexión de banda ancha de 24 horas que facilitaba la comunicación e investigación. En tercer lugar, también contaba una mesa redonda y una pizarra para discusiones y reuniones. Por último, el área de visualización de películas donde el equipo puede reunirse para revisar películas.

Las experiencias compartidas: El equipo de *Chemman Chaalai* estaba compuesto por personas experimentadas y nuevas en el campo. Sin embargo, las experiencias compartidas eran pocas ya que pocos habían trabajado anteriormente. Uno de los modos más eficientes de transferencia de conocimiento tácito a tácito, a través de experiencias compartidas es: la socialización. Las experiencias pueden surgir de distintos ámbitos, los más antiguos pueden enseñar a los más nuevos o viceversa, el desafío está en el tiempo dedicado a la socialización.

Visión y foco del conocimiento: Lo que puede concluirse de las entrevistas es que *One Hundred Eyes* en el momento de la producción de *Chemman Chaalai* tenían una dirección clara de la empresa, una buena visión del conocimiento y enfoque en el mismo. Es crucial que la visión del conocimiento y el enfoque sean establecidos en una etapa temprana de la organización para que beneficie a los miembros en el largo plazo.

Comunicación: La comunicación es una parte vital del flujo del negocio. Las personas que se comunican entre sí con frecuencia son más propensas a

compartir el conocimiento de aquellos que se comunican menos. La socialización incluye la formación compartida y la comunicación de conocimiento tácito entre la gente. Este punto fue vital en el éxito de la película.

Mentores: La tutoría es una forma de transferencia de conocimientos basado en el altruismo, o voluntad de compartir conocimientos y experiencias con los demás sin ningún tipo de expectativas. A lo largo de la investigación se mostró una buena predisposición por enseñar, de parte de los más experimentados, y de aprender, de parte de los nuevos. No es necesario tener un sistema formal de *mentoring*, ambas partes pueden estar dispuestos a compartir sus conocimientos y recibirlos.

Redes sociales: Gran parte del conocimiento tácito se puede encontrar en las redes, por lo tanto cualquier transferencia del conocimiento, ya sea tácita-tácita o tácita-explicita, implica algún tipo de red social. El vínculo entre las personas en *One Hundred Eyes* es fuerte, aunque las redes sociales son informales. A pesar de esto se podría llegar a la red formal, con mentores formales.

Tecnología y base de datos: Mientras *One Hundred Eyes* realizaba su labor en *Chemman Chaalai* no tenía ninguna base de datos o intranet para almacenar datos. Las bases de datos son formas muy comunes de almacenar conocimiento explícito, pero no el conocimiento tácito. Quizás la razón sea que *Chemman Chaalai* trabajaba más el conocimiento tácito que el explícito.

3.2.3.2 Los sistemas de gestión de conocimiento y su correcta aplicación

En el momento en que se producía este *film*, la tecnología comenzó a ser más accesible y fácil de usar, sin embargo la habilidad de narración visual se volvió un bien valorado. Lo que es más valorado son las tareas creativas que evolucionan usando esa tecnología. Asimismo, las productoras generalmente no consideran la gestión del conocimiento como una clave para encontrar nuevas ideas y contenido

creativo que resulte en el desarrollo de nuevas competencias, productos y servicios.

En el caso de las productoras en Malasia, todavía existía la necesidad de productores y cineastas experimentados como también sistemas de gestión de conocimiento a su lado. La cinematografía es una habilidad cerebral, personal y abstracta en donde los sistemas de información no pueden distribuir el conocimiento "tácito". El conocimiento tácito deriva de donde sea que el conocedor haya ganado sus experiencias, creencias, valores y parecidos. Por otro lado, el conocimiento explícito está representado por algún tipo de artefacto físico, como documento o videos. La clave para la creación exitosa de conocimiento se apoya dentro de la explotación y conversión apropiada del conocimiento tácito en conocimiento explícito. La gestión del conocimiento podría ayudar a los cineastas malayos para el logro de sus objetivos.

Dentro de las filmaciones malayas surgen dificultades como la falta de contenidos locales y baja atracción para las distribuidoras internacionales. Se asume que estas complicaciones se deben a la falta de ideas compartidas y desarrolladas entre los cineastas malayos. Si la transferencia de conocimiento fuese activamente aplicada en las productoras, esta situación podría mejorar.

Aunque el aprendizaje sea entendido tempranamente como un acto individual, la transferencia de conocimiento debe pensarse como un proceso social colectivo dentro de la empresa. Por ejemplo, los equipos de producción antiguos pueden volverse un foro de aprendizaje para nuevos individuos.

4. Metodología de la investigación

Para realizar nuestra investigación acudiremos a la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos. El método cualitativo permite describir la información recogida mediante los distintos instrumentos para, posteriormente, comprender e interpretar los resultados dentro del contexto de nuestra investigación. Por otra parte, el método cuantitativo permitirá traducir a números las diversas observaciones para luego poder realizar las conclusiones pertinentes. La utilización de ambos métodos permitirá evitar el sesgo de la información.

En lo que respecta al tipo de investigación, la misma será descriptiva. La razón de esta elección se basa en la interpretación minuciosa de lo que es algo, en este caso, lo que es la gestión del conocimiento en la industria cinematográfica, no sólo desde el punto de vista de los líderes de los grupos de equipo de trabajo y los sistemas que utilizan para la correcta implementación de ésta metodología, sino también desde lo que los usuarios de esta misma perciben.

Este tipo de estudio, en nuestro desarrollo, se relacionará a las opiniones de conocedores de la práctica cinematográfica y percepciones de aquellos que hayan participado en alguna producción cinematográfica en cuanto a las metodologías aplicadas.

En cuanto a los instrumentos que se emplearán para llevar a cabo el estudio de campo serán encuestas a miembros de productoras que hayan participado en alguna de las tres etapas de producción logrando una muestra intencional, entrevistas a productores independientes y a productores de grandes productoras. Así como también un análisis de documentos.

La encuesta se utiliza para conocer la opinión de alguien acerca de un tema específico. La misma contará de preguntas presentadas por escrito para que sean contestadas por el encuestado y, así, conocer opiniones y actitudes. Las encuestas se harán a miembros de productoras que hayan participado en alguna producción en el último tiempo, estarán compuestas por quince ítems,

tanto de opción múltiple cómo de escalas, y se utilizarán para conocer cómo se desarrollan en sus tareas habituales con respecto a la gestión del conocimiento.

Por otra parte, las entrevistas son una variante en el método de encuestas. En este caso, la información se obtiene directamente del interlocutor “cara a cara”. A diferencia de las encuestas, las entrevistas son más flexibles y permiten adaptar las preguntas a cada entrevistado.

Las entrevistas se realizarán a productores independientes y a productores de grandes productoras. El objetivo es obtener información sobre el tema en cuestión. Las entrevistas contarán con siete preguntas orientadas a conocer aspectos relacionados a las prácticas diarias de los profesionales y sus opiniones acerca de la gestión del conocimiento en la industria cinematográfica.

En cuanto al análisis de documentos se utilizarán diferentes entrevistas a los realizadores de Metegol. El análisis de este caso emblemático nos permitirá comparar los distintos instrumentos utilizados en la coproducción argentina más grande de los últimos tiempos con los anteriormente citados.

La relación entre los métodos anteriormente mencionados proporcionará una triangulación de datos valiosos y sin ningún tipo de sesgo que permitirá realizar las conclusiones correspondientes.

La triangulación permite obtener información y percepciones que, si evaluáramos cada instrumento por separado, podríamos haber obviado.

En el cuadro que se adjunta a continuación se indican las bases utilizadas para la realización de los instrumentos y la manera en la que se relacionan entre sí:

Figura 7

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento
2. La gestión del conocimiento	2.1.1.1 Objetivos del conocimiento y su medición	Porcentaje de percepciones positivas vs negativas frente a los objetivos de la GC	Encuesta pr. 8
		Porcentaje de consideración positiva de la GC para el logro de objetivos/ Porcentaje de consideraciones negativas de la GC para el logro de objetivos.	Encuesta pr. 8 Pregunta 1 a P.I Pregunta 1 a P.M Doc 2
	2.1.2 El desafío de los mercados del conocimiento	Porcentaje de personas que están dispuestas a otorgar su conocimiento y por qué razón	Encuesta pr. 5
	2.3 La gestión del conocimiento cómo fuente de ventajas competitivas	Observación: Valoración de la ventaja de gestionar el conocimiento.	Pregunta 2 a P.M Pregunta 2 a P.I
2.1.4. Transferencia del conocimiento	2.1.3 La confianza como factor clave	Porcentaje de personas que definen la relación en equipo como una relación de confianza. (contraste con desconfianza)	Encuesta Pr. 14 Doc 3 Doc 4
	2.1.4.1 Barreras y facilitadores en el proceso de transferencia del conocimiento	Porcentaje de facilitadores y barreras/Ranking de las 4 barreras y 4 facilitadores.	Pregunta 2 a P.M Pregunta 2 a P.I Encuesta pr. 6 Encuesta pr. 7 Encuesta pr. 9 Doc 2 Doc 4

2.2 Métodos y tecnologías aplicados a la gestión del conocimiento	Porcentajes de tecnologías más usadas. Porcentajes de métodos más usados.	Encuesta pr. 11
3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales	Porcentaje de personas que previamente compartieron un proyecto.	Encuesta pr. 15 Pregunta 7 a P.M. Pregunta 7 a P.I. Doc 1 Doc 3
3.2.1.2 La teoría centro-periferia	Observación: Frecuencia e intensidad con la que toman experiencia de grandes producciones/ producciones independientes.	Pregunta 3 a P.M Pregunta 3 a P.I Doc 1
3.2.2 Australia: Conocimiento tácito	Porcentaje de conocimiento tácito promovido en la productora. Porcentaje de conocimiento explícito promovido. Intensidad de la utilización de los métodos de transferencia explícitas vs implícitas a la hora de capacitación	Encuesta pr. 13 Pregunta 4 a P.M Pregunta 4 a P.I Pregunta 4 a P.I Doc 2
3.2.2.1 El conocimiento y su búsqueda	Porcentaje de fuentes de conocimiento que promueve la empresa Observación: principales fuentes de motivación de las personas que trabajan en los proyectos	Encuesta pr. 10 Pregunta 6 a P.M Pregunta 6 a P.I
3.2.3.2 La realidad de la productora One Hundred Eye: Uso del conocimiento existente	Observación: que se considera valioso a la hora de contratar una persona, que conocimientos debe tener.	Pregunta 5 a P.M Pregunta 5 a P.I Pregunta 7 a P.M

			Pregunta 7 a P.I
		Porcentaje de uso de conocimiento existente	Encuesta pr. 10
	3.2.3.2. La realidad de la productora One Hundred Eye: Salas de intercambio	Porcentaje de intercambios en grupos y sus maneras	Encuesta pr. 11
	3.2.3.2. La realidad de la productora One Hundred Eye: Mentores	Intensidad de la utilización de capacitación informal vs formal observada	Encuesta pr. 12 Doc 4
		Porcentaje de percepción de compromiso organizacional hacia el desarrollo individual	Encuesta pr. 12

Para la correcta lectura del cuadro se adjuntan las siguientes referencias:

P.M: productor audiovisual empleado de empresa multinacional o multimedios

P.I: productor audiovisual independiente

Encuesta: encuesta a trabajadores audiovisuales

Pt.: parte

Pr.: pregunta

Doc: Análisis de documentos

5. Trabajo de campo

5.1 Entrevista a productores

Se realizaron entrevistas a los responsables de producción cinematográfica de productoras audiovisuales de distinta envergadura con el fin de conocer las implicancias que este trabajo conlleva y su relación con la gestión de conocimiento.

Los productores entrevistados fueron: Sol Rietti, Mariano Mena, M.D. y Javier Beltramino.

5.1.1 Javier Beltramino

Telefónica Studios es la marca global de Telefónica encargada de proyectos audiovisuales tanto en cine como de televisión. En la actualidad, Javier Beltramino es el jefe de producción en cine de esta gran productora, junto con Axel Kuchevasky.

Anteriormente, en el año 2011, trabajo como productor asociado de la película Metegol. Y en el año 2010 fue responsable de marketing en Hewlett Packard.

Al comienzo de la entrevista, Javier Beltramino (J.B.) destacó que la principal motivación de su equipo actual de trabajo era mejorar lo que habían conseguido con la película Metegol. Estamos hablando de una suerte de red bimodal (ver 3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales) ya que la mayor parte de los integrantes del equipo de Metegol volvían a trabajar junto a él. Según J.B. el resultado obtenido en Metegol fue "excelente".

J.B. nos explica que para la selección de los integrantes del equipo se hizo mucho hincapié en la experiencia (debían mostrar sus trabajos anteriores y no un curriculum vitae) y que los supervisores trabajaban a la par de sus subordinados

"noches y noches". Para un desarrollo teórico más amplio de este tema vea 2.1 ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben?.

Destaca también que "Metegol fue una gran escuela" y que al finalizar el proyecto "todos tenían el mismo nivel de conocimiento", lo que demuestra que en ese en particular existió una fuerte transferencia de conocimiento tácito (tema ampliado en el apartado 3.2.2 Australia: el conocimiento tácito).

Promediando la entrevista, J.B. remarcó que "el cine independiente es para practicar" dando sustento a la teoría del centro-periferia (ampliado en el sector 3.2.1.2 La teoría centro-periferia). En este caso, el centro son las productoras multinacionales y la periferia son las productoras independientes que, debido a su menor tamaño y presupuesto, dan la oportunidad de aprender y formarse para luego dar el salto a las productoras internacionales.

J.B. mantiene firmemente su postura de que la práctica da mucho conocimiento y que aprendió más con Campanella, que fue su tutor o mentor (para una mayor explicación vea 3.2.3.1 La realidad de la productora One Hundred Eye) que lo que podría haber aprendido en cualquier universidad.

Por último, J.B. comenta que en la producción de Metegol, se fomentaba que se tomen cursos externos para obtener nuevos conocimientos y, por otra parte, se "trabajaba codo a codo con los animadores a diario en salones, armaban charlas" utilizando el método de comunidades de práctica (en el apartado 2.2 Métodos y tecnologías aplicados a la gestión del conocimiento puede ver este tema con mayor amplitud teórica).

5.1.2 Sol Rietti

Además de trabajar actualmente como productora ejecutiva en GetMotion, productora nombrada anteriormente, también tiene su propia productora de cine independiente. Su carrera comenzó en el año 2006 donde fue docente en la materia producción de video y televisión en Escuelas Técnicas ORT. Luego en el

año 2010, fue capacitadora en proyecto En Corto en el Ministerio de Educación de La Nación.

Como a todos los individuos entrevistados se le cuestionó a Sol Rietti sobre el trabajo en equipo y cómo consideraba que este afectaba al resultado final del proyecto. Su respuesta fue una calcada definición de la teoría de los mundos pequeños (vea el apartado 3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales). Ella espera que todos tengan un rol bien definido en el grupo, donde cada uno cumple sus funciones y todos son contactados fácilmente, siendo el número de miembros acotado a lo necesario. Considera que en este tipo de situación existe un equilibrio entre el conocimiento que se transmite con el que se crea.

Relacionó esa acotación del número de miembros con los problemas que el exceso de estos podría traer. De esta manera, se topó inconscientemente con las barreras a la transferencia de conocimiento enunciadas por Davenport, T.H y Prusak, L. en 2001 (para una mayor amplitud teórica vea 2.1.4.1 Barreras y facilitadores en el proceso de transferencia del conocimiento). Los desarrollados por la entrevistada fueron primordialmente la escasa noción de trabajo productivo y la falta de capacidad de absorción de los receptores de la información, además de que agregó los problemas de comunicación que aparecen cuando distintas personas quieren opinar al mismo tiempo.

De la misma manera podemos desarrollar los facilitadores en la transmisión del conocimiento que Sol Rietti anunció como más notorios en la relación con su equipo de producción (vea 2.1.4.1 Barreras y facilitadores en el proceso de transferencia del conocimiento). Algunos de estos mecanismos anunciados por la citada fueron el desarrollo de relaciones de confianza mediante reuniones personales entre los miembros, la creación de un interés común, la promoción de la transferencia de ideas y la aceptación y premiación de la colaboración.

Desde ese punto podemos explayarnos que Sol Rietti anunció que gracias a la confianza (para ver este aspecto teórico ampliado de una manera mayor vea 2.1.3 La confianza como factor clave) las barreras nombradas son más fáciles de

sortear cuando los miembros del equipo tienen una buena relación; esto lo atribuye a que la otra persona se vuelve más accesible y disminuye e incluso desaparece el pudor de corregir y ayudar. La entrevistada anunció las tres premisas desarrolladas en el marco teórico sobre este punto: la confianza debe encontrarse entre todos los miembros del grupo, todos deben notarla y sentirla y además debe fluir de manera descendente.

De todas formas, automáticamente luego de tocar este tema ella aseguró que esta confianza debe tener un límite profesional, que lo considera mucho más flexible en las productoras independientes como la suya que en las productoras multinacionales. Debido que en estas últimas, a su criterio, el trabajo se vuelve más individualizado y se aminora la interacción entre las personas. En su productora tampoco se deja de lado la parte más formal relacionándose con factores tales como cumplir horarios y responsabilidades.

Reservándonos a su opinión en el cine como toda arte audiovisual, se trabaja muchísimo en lo referente a la relación del grupo y ella desde su papel de productora fomenta este desarrollo. Considera a la industria en estudio como completamente dinámica que va más allá del trabajo que está siendo realizado. Esta necesidad de atención a las relaciones interpersonales se debe, según Sol Rietti a que cuando un trabajo es finalizado, no se termina el vínculo con los miembros del grupo debido a que es sumamente común volver a trabajar con los mismos miembros. Sol Rietti es la responsable de armar los grupos que "arma y desarma" según las necesidades del proyecto a encarar (para ver las respuestas completas del cuestionario vea Entrevista a productor independiente número 1). Afirma que considera la relación que tiene con la persona a ser reclutada y luego en sus aptitudes para realizar el trabajo de esta manera asegura cubrir todos los puestos necesarios y que existirá el mayor compromiso durante la realización del proyecto.

Con apoyo en su experiencia nos aclaró que en todos los proyectos en los que ha trabajado ha aprendido algo de los miembros de estos. Por la misma razón, uno

debe estar "permeable" y predispuesto a aprender. La entrevistada considera que los conocimientos y experiencias "se contagian" por lo que, al trabajar con una persona, su conocimiento automáticamente pasa a ser parte de uno mismo una vez que se ha aprendido y comprendido. De esta manera, la transferencia de conocimiento entre personas y proyectos es de tráfico constante (Vea 3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales).

Basándonos en esta transferencia de conocimiento mencionada por la entrevistada, debemos considerar el momento de desarrollo del conocimiento (para una mayor descripción del modelo vea 2.1.1 Modelo de Probst). Durante el cuestionario pudieron divisarse diferentes situaciones:

- El conocimiento principal y más valorado en la industria, proviene de la experiencia laboral. Debido a que por más de que una persona vaya a la universidad el desarrollo de sus capacidades interpersonales es meramente práctico.
- El aprendizaje formal o explícito necesario para desarrollarse adecuadamente en la industria lo aprenden en instituciones escolares pero son sólo la base para comenzar a trabajar (para una mayor explicación vea 2.1 ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben?).

Este conocimiento que se forma durante la realización de los proyectos que, como dijimos anteriormente en su mayor parte es tácito, se transfiere con conversaciones informales que se dan dentro y fuera del ámbito de la productora (vea este modelo en 2.1.4 La transferencia del conocimiento).

Sol Rietti asegura que la motivación que sienten las personas a la hora de trabajar, hasta también fuera de horario que es muy común en su productora, se basa firmemente en el sentimiento de pertenencia que los miembros del equipo sienten con el proyecto. Enuncia que la pasión por el arte, por aprender y porque realmente les interesa saber cómo va a terminar el proyecto es lo que más mueve a los trabajadores de la rama independiente de la industria. Sostiene la

importancia del factor emocional, el contacto humano y no "una especie de número" (Para ver la respuesta completa de la entrevistada vaya a Entrevista a productor independiente número 1) al contrario de como se sentiría en una productora multinacional.

Según la entrevistada, los principales usuarios de conocimiento con los que ha trabajado son aquellos que desean compartir su trabajo con pares, expertos, buscan experiencia y el conocimiento que los demás dejaron en la productora; de la misma manera que enuncia el marco teórico. En ésta categorización, encaja el nuevo tipo de empleado que nuestra investigación encuentra en la Industria del Cine Australiana, quienes no trabajan por el dinero sino por el merito del trabajo realizado, la información que reciben como pago (para un completo desarrollo del tema vea 3.2.2.1 El conocimiento y su búsqueda).

De la misma manera que se enuncio en el apartado (vea el desarrollo completo en 3.2.3.1 La realidad de la productora One Hundred Eye) las experiencias compartidas se consideran un factor clave para el éxito de la producción. Sol Rietti aseguró que para realizar un proyecto audiovisual lo más importante es conocer personas que desde su lugar puedan ayudar con sus conocimientos técnicos. Enuncia tres pilares para la resolución exitosa de la producción:

- Tener un proyecto el cual producir, que los miembros del equipo consideren a uno como el productor idóneo para realizar el trabajo.
- El equipo técnico con el que se cuenta. Uno como productor debe conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros.
- Estar en contacto con las personas justas, que conozcan las capacidades propias y del equipo. Un claro ejemplo de la importancia de la comunicación, vista también en el mencionado apartado.

5.1.3 Mariano Mena

GetMotion es la única productora desde 1999 que brinda experiencia MoCap

(captura de movimiento) para producción profesional de animación 3D de personajes en tiempo real. Mariano Mena comenzó como director ejecutivo de *Lucking Marketing Tools* (2009-2011). Luego se especializó en *MotionBuilder*. A comienzos del 2011 y en la actualidad se encuentra ocupando el puesto de director ejecutivo en GetMotion gracias a sus veintitrés años de experiencia en televisión.

Al comenzar con las preguntas de la entrevista, Mariano Mena plantea claramente que “no hay sinergia, hay complementación” haciendo hincapié al concepto de confianza ya que sin ella fracasaría toda iniciativa de conocimiento, sin importar que tan fuertes sean apoyadas por la tecnología y la dirección de la organización. Éste considera que sólo no podría llevar a cabo todas las tareas de su productora, sino que es un trabajo en equipo del día a día basado en la confianza (vea una explicación completa de lo planteado por Davenport T.H y Prusak, L. en el apartado 2.1.3 La confianza como factor clave).

Este concepto también se ve reflejado a la hora de estar conectados con colegas, otras productoras y profesionales porque esto puede complicar conflictos a la hora de que uno de estos pueda abandonar el proyecto. Para esto es muy importante la confianza para hablar y consultar todas las discrepancias que surjan en el grupo de trabajo.

Mariano Mena nos cuenta que una de las cosas más complicadas con las que tuvo que enfrentarse es la retención del conocimiento (puede encontrar una explicación completa en el apartado 2.1.1 Modelo de Probst). Considera que las personas son una gran fuente de conocimiento que debe conservarse de una manera correcta. Por el contrario de lo que enuncia la teoría, su productora no cuenta con una base de datos en la que la información que las personas tienen pueda ser almacenada, por lo que la relación interpersonal con el poseedor de conocimiento es clave.

A lo largo de la entrevista, se dejó bien en claro que el aspecto principal en ésta industria es mantener redes de conexión entre los colegas aunque uno quiera o no

debido a que se los puede llegar a necesitar para algún proyecto en particular (encuentre una explicación a la teoría en 3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales). Esto es un aspecto bien explicado a lo largo de este trabajo de investigación cuando se cita el conocimiento tácito como una forma de transmitir el conocimiento, en el caso de ésta productora independiente se centra en la transmisión informal ya que se da de manera espontánea entre dos miembros del equipo (Encuentre una explicación teórica más exployada en 2.1.4 La transferencia del conocimiento).

Mariano Mena también desarrolla que “no depende de que sea un grupo, sino los componentes” donde es de vital importancia la creación de interés común entre los individuos (puede ver más sobre 2.1.4.1 Barreras y facilitadores en el proceso de transferencia del conocimiento en el pertinente apartado) ya que si una persona no coincide con el espíritu del equipo no es seleccionada para formar parte del proyecto.

Cuando se habló acerca de diferentes factores que tengan que ver con el desarrollo de su carrera individual (vea esta teoría fundamentada en la Industria Cinematográfica australiana en 3.2.2.2 Conclusiones) Mariano Mena declaró que por más de estar en desacuerdo, actualmente hay muy poca formación académica pero que esto no genera trabas para que una persona llegue a ocupar la mayoría de los puestos en esta industria.

El entrevistado apoya la teoría centro-periferia asumida en el apartado (una explicación teórica extensa de esta teoría puede ser encontrada en el pertinente apartado 3.2.1.2 La teoría centro-periferia), afirma que las grandes productoras acuden a la suya debido a que son uno de los pocos en la industria aptos para realizar un trabajo con ciertas características. Asegura que este factor se basa en la capacitación que tienen las personas con las que trabaja y porque la industria del cine en animación 3D por captura de movimiento es muy novedosa, con relativamente "pocos profesionales y difusión".

Por último, se trató el tema de motivación a la hora de preferir una productora independiente de una multinacional o viceversa. En esta cuestión, Mariano Mena manifestó que ser una productora chica no quiere decir que tengan menor trabajo que las grandes productoras. Las productoras independientes generan una motivación mayor en el momento en que se está trabajando además de ser proyectos tan cortos que no hay tiempo para entrar en la etapa de aburrimento. Esto hace énfasis en esta aparición de un nuevo tipo de empleado planteado, en donde los empleados no tienen un empleo estable sino que van trabajando de proyecto en proyecto en busca de pago o información (vea sobre los usuarios de conocimiento y las motivaciones de los trabajadores de la industria cinematográfica en 3.2.2.1 El conocimiento y su búsqueda).

5.1.4 M.D.

Fox Broadcasting Company (FOX) es la empresa que gestiona una cadena de televisión en Estados Unidos. Actualmente, M.D. se encuentra trabajando como directora de producción dentro de FOX Life. En sus inicios, se dedicó sólo a cortometrajes siendo asistente de producción y llevando adelante la relación con talentos. Luego amplió su carrera trabajando también como directora de producción de la cartera 20th Century FOX.

En lo primero que M.D. hace hincapié es en la confianza que tiene que haber en el equipo de trabajo. Por la forma en la que ella relata la manera en la que se relacionan los miembros del grupo se pueden dilucidar claramente las premisas acerca de la confianza escritas por Davenport, T.H y Prusak, L. en 2001 (tema exployado en 2.1.3 La confianza como factor clave).

La confianza debe ser visible: M.D. enuncia que un factor vital para que los plazos de entrega exigidos por los distribuidores de las producciones sean cumplidos es la "buena onda y el buen clima de trabajo" (vea la respuesta del entrevistado completa en Entrevista a productor multinacional número 1).

La confianza debe ser ubicua: FOX cuenta con equipos de hasta 300 personas por producción audiovisual en la que trabajan por ejemplo equipos de sonido, imagen, vestuario, edición, montaje, etcétera (se realizó un análisis de los equipos de producción en el apartado 1.1.4 El proceso de producción audiovisual y sus etapas).

La confiabilidad debe comenzar en el nivel superior: La entrevistada considera que todos los miembros de la organización deben desarrollar relaciones con los miembros del equipo de trabajo.

M.D. desarrolla durante la entrevista la importancia del éxito individual pero que este es infructífero si no existe un buen desarrollo de las actividades de manera grupal. Muchos de los miembros de los grupos vuelven a trabajar juntos en otros proyectos, abalando la teoría de las redes (vea sobre este modelo en 3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales) fomentando la transmisión de conocimiento entre los proyectos, vinculando a estos virtualmente.

Se describe a la industria cinematográfica como un ambiente de trabajo donde el compañerismo es muy importante porque además de mejorar la comunicación entre ellos hace que se den aliento, se ayuden y resuelvan cuestiones en equipo (como se enunció anteriormente en 3.2.2.1 El conocimiento y su búsqueda). Los trabajadores se ven unidos con el conocimiento tácito que cada uno posee y lo utilizan como herramienta de resolución de problemas de forma eficiente reduciendo espacio y tiempo. En el apartado 2.1 ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben?, de la misma manera que M.D., se resaltó la importancia de la comunicación y la transferencia de conocimiento de los miembros del equipo de trabajo para llevar mejores resultados; citando a la entrevistada "un equipo fuerte siempre es mejor".

M.D. asegura que los conocimientos se transfieren en todo momento, en el apartado 2.1.1 Modelo de Probst se justificó a la distribución de estos como su traspaso justo de acuerdo a las necesidades del individuo receptor para que éste

se desempeñe correctamente en sus tareas; misma definición dada por la entrevistada.

En FOX se realiza un extensivo uso del conocimiento existente ya que se pautan reuniones destinadas a comentar avances del proyecto, intercambios de ideas, opiniones y hasta a modo de lluvia de ideas cuando algún problema surge. Estos mecanismos fueron clave del éxito de la producción de *Chemman Chaalai* estudiada en el apartado 3.2.3 Malasia: la transferencia del conocimiento.

M.D. abala por completo la teoría del centro periferia (vea sobre este método de análisis de localización de conocimiento en el apartado 3.2.1.2 La teoría centro-periferia) planteando que muchos de los actuales empleados del área de producción de FOX tuvieron o tienen, de manera paralela, sus inicios y desarrollo en el cine independiente. Señala que lo más valioso de estas personas es que su conocimiento es creado en las raíces de la industria.

En la sección 2.1 ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben? de este trabajo se comparó el conocimiento tácito con el explícito FOX, busca entre los miembros de sus equipos de producción la combinación justa entre ambos.

Cuando se analizó la realidad de la productora *One Hundred Eye* en 3.2.3.1 La realidad de la productora *One Hundred Eye* se consideró clave la tutoría; M.D. admite que en sus primeros años en la industria fue clave la ayuda que profesionales trabajaron con ella, le enseñaron y compartieron sus conocimientos.

5.1.5 Conclusión

En la siguiente tabla se realiza un análisis comparativo de las respuestas obtenidas de los nombrados productores cinematográficos para una mayor claridad de las mismas.

Figura 8

	M.D	SOL RIETTI	MARIANO MENA	JAVIER BELTRAMINO
Confianza: ¿El trabajo en equipo mejora el resultado del proyecto?	- Compañerismo y comunicación para que se den aliento, se ayuden y resuelvan cuestiones de trabajo.	-Personas necesarias. - Roles claros. - El equipo es necesario.	- Elimina la carga individual. - No hay sinergia, hay complementación - Lo que yo sé otro con otro cargo no lo sabe.	Si mejora en la animación 3D es necesario porque se lleva el conocimiento de un proyecto a otro.
Gestión del conocimiento como ventaja competitiva: ¿Cuán importante es la relación del grupo?	- Un equipo fuerte es mejor. - La diversidad.	- Dinámica de trabajo. - Confianza. - Ayuda y colaboración. - Sin descuidar normas.	- El equipo debe llevarse bien. - Debe compartir el espíritu del equipo. - Si hay discordia no se puede colaborar.	- El equipo: se ellos mismos los que vienen exigiéndose algo mejor que la calidad de Metegol. - La motivación, la exigencia de calidad de animación.
Teoría centro-periferia: ¿Existe una diferencia de conocimiento en una P.I. a una P.M.?	- P.I. : experiencia enriquecedora, se aprende desde la base.	- P.M.: trabajo individualizado, diversificación. -P.I.: conocimiento, relación, flexibilidad.	-P.I. tiene habilidades diferentes y no lo encuentran en otra parte.	Es una escuela la PI, pero la mega producción te pide otra calidad más alta.
Conocimiento	- La experiencia	- La persona	-Existe poca	La práctica, se

tácito: ¿Qué es más importante, el conocimiento tácito o el explícito?	desarrolla las técnicas. - Las técnicas hay que estudiarlas.	madura trabajando. - Dinámica de grupo. - En la facultad aprendes las herramientas.	formación académica pero debería haberla. - Se aprende trabajando.	presenta un <i>reel</i> , no un C.V.
Uso del conocimiento existente: ¿Qué atributos considera determinantes en un productor de cine?	- Contactos. - Desarrollo temprano de sus facultades.	- Tener un proyecto. - El equipo técnico. - Contactos. - Estar en movimiento.	- Contactos. - Retención de talentos y conocimientos.	La experiencia en el cortometraje.
Búsqueda de conocimientos : ¿Cuáles son las fuentes de motivación del equipo?	P. M. : - tecnologías.	P.I. : - Factor emocional. - Contacto humano. - Sentimiento de pertenencia.	P.M. : - Dinero. P.I. : - Dinero. - Factor emocional. - Saber para quien se trabaja.	P.M.: - Prestigio dentro del proyecto. - Posibilidad de mejorar tus técnicas.
Uso del conocimiento existente: ¿Cómo se transfiere el conocimiento?	Existen: - Reuniones destinadas a el intercambio de ideas y opiniones. - Modo de lluvia de ideas. - Mentoring	- La forma de trabajar de uno se contagia al otro. - Transferís el conocimiento de proyecto a proyecto.	- Las personas se ayudan entre sí. - Conversaciones informales.	- En Metegol para el departamento de <i>lighting</i> había capacitación formales que otorgaban diplomas que lo habilitaban a un

mejor puesto
dentro del
proyecto.
- Libertad para
armar
reuniones.

Todos los entrevistados consideraron que el trabajo en equipo mejora el resultado del proyecto siempre y cuando haya una buena relación como hemos enunciado en 2.1.3 La confianza como factor clave; creen que las relaciones interpersonales ayudan a la realización exitosa de un proyecto audiovisual. De la misma manera resaltaron que, a pesar de que la carga de trabajo individual se ve disminuida, tiene que haber una cantidad justa de personas para desarrollarse como grupo correctamente, tal como enuncia la teoría de los mundos pequeños (explayada en su correspondiente apartado 3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales).

De esta forma, podemos sugerir que la cantidad exacta de personas en un grupo facilita la transferencia de conocimiento entre sus miembros ya que, como aseguró Mariano Mena, cada persona tiene conocimientos específicos en distintas áreas y existe una complementación entre todos; por lo que es muy importante estar preparado para la absorción de estos, citando a Sol Rietti (tema visto en el apartado 2.1.1 Modelo de Probst). Podemos defender esta afirmación con lo aportado por M.D., la diversidad de las personas le da una riqueza indudable a los grupos de trabajo y fomenta la colaboración ya que todos tienen algo para aportar.

Abalando la teoría centro-periferia (explayada en la parte 3.2.1.2 La teoría centro-periferia de este trabajo de investigación) todos los encuestados aseguraron que las productoras independientes poseen cierta flexibilidad, conocimientos y educación que no puede encontrarse en las productoras multinacionales. Es una fuente de conocimientos indudable que es completamente necesaria para la industria cinematográfica (vea más en el apartado 2.1.1 Modelo de Probst).

Contrastando, las productoras multinacionales cuentan con el apoyo de otras realizando coproducciones, poseen tecnologías que otras no (consignas enunciadas por Davenport, T.H. y Prusak, L. incluidas en el apartado 2.1.4.1 Barreras y facilitadores en el proceso de transferencia del conocimiento) fomentando el traspaso del conocimiento e información en muchísimos sentidos a la vez (vea más sobre este modelo en 3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales). El único que considera errónea esta última afirmación es Mariano Mena, pero debemos recordar que su productora GetMotion es la única que realiza captura de movimiento en el país, por lo que productoras multinacionales han de trabajar en el exterior en este ámbito.

Todos los encuestados consideraron al conocimiento tácito (vea más en el apartado 2.1 ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben?) como la fortaleza de la industria. La experiencia se considera el principal atributo que una persona que trabaja en la industria cinematográfica debe tener; siendo una de las capacidades que debe aprender a desarrollar, según Sol Rietti es la "absorción" espontánea del conocimiento, la persona debe, tal como enunciaron Davenport, T.H. Prusak, L. en 2001 estar abierta y capacitada para que la transferencia de este sea más eficaz (para una lectura teórica sobre este tema vaya al apartado 2.1.4.1 Barreras y facilitadores en el proceso de transferencia del conocimiento). De todas formas el conocimiento explícito se considera valioso ya que éste brinda las herramientas necesarias para la correcta aplicación de estos conocimientos. Mariano Mena asegura que debería existir más capacitación formal por parte de los empleados de la industria, aprendiendo a aprovechar los sistemas de conocimientos que ya están establecidos, como base de datos, universidades y cursos especiales (vea sobre este tema en 2.1.1 Modelo de Probst).

Todos los entrevistados excepto Javier Beltramino consideraron que uno de los factores más importantes para el correcto desarrollo de un productor son los contactos. Atribuimos esta discrepancia a que su experiencia en Metegol lo marcó en la industria; considera haber trabajado con Campanella como una de las cosas a las que aspiró toda su vida, y citando sus palabras, "muchos quedaron afuera

porque él buscaba una calidad superior a lo que comúnmente se encontraba en Argentina al momento de la realización del proyecto".

De acuerdo a lo que buscan los usuarios del conocimiento, podemos notar una clara separación en lo que concierne a las productoras multinacionales y a las independientes. Todos consideran que lo más importante para un empleado de la industria cinematográfica es el desarrollo personal pero las primeras creen que lo más motivador para las personas es la búsqueda de experiencia y el trabajo compartido con profesionales buscando un, citando a Javier Beltramino, nivel mayor de "calidad" ya que de estas se espera "más". Sin embargo, los dos productores independientes consideraron que el trabajo compartido con todos los pares, sin especificar que debían ser más experimentados que uno y el conocimiento que el grupo había aprendido en proyectos anteriores sin duda son la fuente de motivación de los usuarios del conocimiento (vea 3.2.2.1 El conocimiento y su búsqueda).

Esta diferencia la atribuimos a la diferencia fundamental entre una productora independiente y una dependiente. Tal como enunciamos en el apartado 3.1.1 La dependencia en estas últimas el trabajo se realiza de acuerdo a lo que el "consumo" pide y en cómo se está enfocado el mercado en la actualidad; mientras que en las productoras independientes se trabaja por cierto "amor al arte". De esta manera, se fomenta la respuesta de los productores Sol Rietti y Mariano Mena que fueron los únicos de los entrevistados en mencionar el factor humano y el sentimiento de pertenencia de un grupo como un motivador para los empleados.

De forma contraria, podemos considerar que las únicas de las productoras que realizaban actividades formales para el uso del conocimiento existente (tema exployado en 3.2.3.1 La realidad de la productora One Hundred Eye) son las multinacionales fomentando la retención del conocimiento con la utilización de distintos sistemas que fomenten la retención y transferencia de conocimiento. Esta distinción posiblemente se deba a la capacidad de económica que poseen las

productoras para poder costear sistemas formales para depositar sus datos y conocimientos.

En las productoras independientes se fomenta todo un sistema informal de transferencia y retención del conocimiento como las conversaciones y la experiencia laboral mientras que en las multinacionales este es completamente formal, incluyendo entre las nombradas reuniones formales, sistemas de mentoring y capacitación, métodos de lluvia de ideas (Más sobre este tema en el apartado 2.1.1 Modelo de Probst).

A continuación se adjunta el siguiente análisis Osgood en el que se trató de sintetizar el vínculo entre la correcta explotación del conocimiento existente dentro de la productora por parte de esta con el nivel de confianza que debe existir entre los miembros de un equipo de producción para que estos sean eficaces.

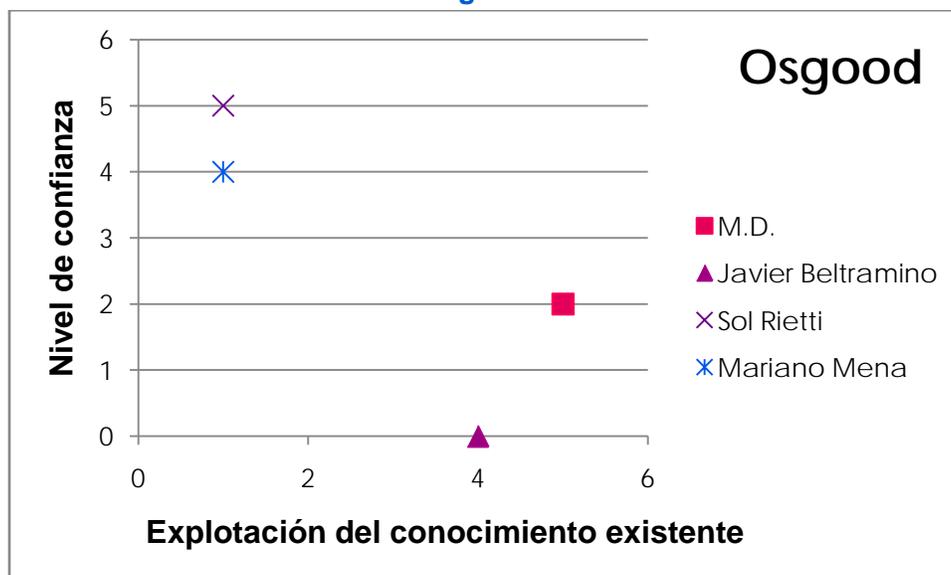
Para este estudio se tomó como medida máxima de referencia en el eje horizontal (con un valor de cinco) a las productoras que hayan admitido realizar tanto actividades formales como informales de retención y transferencia del conocimiento. Como nivel medio (con un valor de 1) se identificaron aquellas que no realicen actividades formales de ningún tipo pero sí informales. En la medida mínima con un valor de menos cinco se posicionaron aquellas productoras que no realicen ni fomenten ninguna actividad formal o informal de transferencia y retención del conocimiento.

En el eje vertical se consideró la confianza que los entrevistados creen que existe entre los miembros del equipo. Se clasificó con un valor de menos cinco aquellas productoras que consideran a las relaciones interpersonales como algo secundario en el momento de realizar una producción cinematográfica. Con una valoración de uno se posicionaron aquellas productoras donde se considera que la confianza entre los miembros del equipo es algo que ayuda al desarrollo del proyecto pero no es un pilar del éxito de este. La cuantía máxima de cinco se le otorgó a las productoras que consideran que la inexistencia de confianza y de una buena

relación interpersonal entre los miembros de un equipo de trabajo llevarán sin excepciones al fracaso del proyecto en marcha.

Como se puede observar en el siguiente cuadro todos los productores entrevistados consideran en cierta medida de vital importancia tanto compartir el conocimiento existente con mantener un buen nivel de confianza a la hora de trabajar con el equipo de trabajo, es por eso que solo analizamos el primer cuadrante.

Figura 9



Fuente: Elaboración propia

Este cuadrante se puede dividir teniendo en cuenta las variables en dos grupos.

Por un lado, se encuentra Sol Rietti y Mariano Mena ambos productores independientes. Estos consideran muy relevante para poder llevar a cabo el proyecto con éxito tener un elevado nivel de confianza. Es por eso que en el momento de seleccionar las personas para su equipo de trabajo priorizan que se mantenga su esencia de trabajo, compartan el espíritu del equipo y puedan desarrollar buenas relaciones con los miembros que ya están en el grupo.

En el otro grupo se destacan Javier Beltramino y M.D. que, a diferencia del otro grupo, consideran la explotación del conocimiento existente por sobre el nivel de confianza. Un dato a tener en cuenta es que ambos entrevistados trabajan en grandes productoras. En estas productoras a la hora de reclutar personas para un nuevo proyecto ponen mayor énfasis en la experiencia que pudieron haber obtenido en otros proyectos.

Basándonos en el eje horizontal se nota de la misma manera la separación existente entre los dos tipos de productoras. Los entrevistados pertenecientes a productoras independientes consideraron que no existen métodos formales para la identificación, distribución, uso y retención del conocimiento existente. De todas formas, es fácilmente legible la explotación del modelo de Davenport y Prusak (estos temas pueden ser ampliados en 2.1.2 El desafío de los mercados del conocimiento y 2.1.3 La confianza como factor clave). Atribuimos esta facilidad de aplicación por ser trabajos realizados en grupos más pequeños donde las relaciones interpersonales son más necesarias debido a una convivencia por parte de los miembros de trabajo. Además de lo nombrado con anterioridad por los entrevistados de la importancia de que cada uno de los miembros del equipo compartan un determinado espíritu, valores e ideales, conceptos no nombrados por los productores multinacionales.

Por parte de las productoras multinacionales se encuentran en completa sintonía con el modelo de Probst, fomentando maneras formales para la identificación, distribución, uso y retención del conocimiento existente (Vea sobre este tema en 2.1 ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben?). De todas formas, notamos que ambos entrevistados contradicen la aplicación de éste en el marco de la necesidad de jerarquías más laxas y fomentar la horizontalidad de la estructura para favorecer el modelo lo que claramente tiene una relación con la falla notada sobre el modelo de los mercados de conocimiento (Vea de estos temas en los apartados 2.1.2 El desafío de los mercados del conocimiento y 2.1.3 La confianza como factor clave). Los productores consideraron que con la existencia

simplemente de una buena relación y un buen clima de trabajo, los proyectos pueden llevarse a cabo.

5.2 Análisis de documentos

Tras el éxito de la Película Metegol en el año 2013, como fue mencionado en el apartado 1.2.1 Breve historia del cine Argentino y extendido en el anexo Breve historia del cine Argentino, se decide analizar documentos relacionados con la etapa de producción de la película. Como fue enunciado en el apartado 1.1.4.2 Producción esta etapa de rodaje consta de ciertas figuras principales como son el escenógrafo, el director, el sonidista, los actores y el equipo técnico. Por este motivo, se desarrolló un análisis de documentos en donde se entrevistó al director Juan José Campanella y Eduardo Sacheri; actores protagonistas: Pablo Rago, Lucia Maciel y Miguel Ángel Rodríguez, quienes fueron las voces de Capi, Laura y Capitán Liso respectivamente; una tercer entrevista al director de la banda sonora Emilio Kauderer, y por último una entrevista al animador Fernando Primavera. Todos participantes de la etapa de producción del film.

Los principales hallazgos fueron:

Como se presentó en el apartado 2.1.1.1 Objetivos del conocimiento y su medición del presente trabajo de investigación se aprecia por parte de los actores una mejor predisposición a trabajar en grupos compartiendo *feedbacks* en el momento de la actuación contra hacerlo de manera individual o solitaria. Para Pablo Rago esto ayudo a enriquecer mucho la caracterización del personaje:

“No es lo mismo doblar un personaje en una cabina solo sin tener la respuesta del otro. Hubiese sido más frio. Al tener a los compañeros ahí no tenes que improvisar la estructura de las escenas, pero podes improvisar las respuesta o las palabras frente a otros. Lo enriquece mucho.” (Vea la respuesta completa en Documento 2: Entrevista a Pablo Rago, Lucía Maciel y Miguel Ángel Rodríguez. (Actores))

Esto también nos habla de los facilitadores enunciados en el apartado 2.1.4.1 Barreras y facilitadores en el proceso de transferencia del conocimiento sobre darles el espacio para que esa transmisión suceda, como mencionaba el actor, el

poder ir a la sala de producción con los otros actores y poder improvisar frente a alguien y no solo en una cabina de doblaje.

Otro caso se observa desde el sector de animación donde Fernando Primavera señala el facilitador de la promoción de un método de conocimiento sin jerarquías:

“Campanella estuvo presente al momento de hacer el *layout*, Animábamos las tomas sin terminar de pulirlas y hacíamos una revisión con Campanella, quien opinaba sobre lo que había que agregar, cambiar o mejorar y daba el ok. La escena se pulía, Campanella volvía a verla y ya quedaba para pasar al otro departamento. Ese era el momento de los aplausos de todos los animadores, para cada toma aprobada.” (Vea la respuesta completa en el anexo Documento 3: Entrevista a Emilio Kauderer y Gustavo Ferrada. (compositor y productor ejecutivo))

Además de este caso en donde se ve la colaboración e intercambio de conocimientos, la productora promovió también el diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles de la empresa. Como se mencionaba en el caso de Australia (apartado 3.2.2.2 Conclusiones) los empleados de la industria cinematográfica australiana comparten su conocimiento en entornos donde la confianza es un valor compartido. En el caso de Metegol la confianza fue primordial, específicamente para transmitir lo que se esperaba de cada actor. Tal es el caso de Lucia Maciel cuando le preguntaron cómo fue la composición de Laura:

"La voz ya era el personaje, era lo que ellos estaban buscando. Íbamos buscando con Juan que tono tenía que tener cada escena quizás a mí me salía una voz muy rockera y Campanella me decía "No!...Laura es muy dulce" e íbamos calibrando las emociones” (Vea la respuesta completa en el anexo Documento 2: Entrevista a Pablo Rago, Lucía Maciel y Miguel Ángel Rodríguez. (Actores))

En este caso, Campanella transfiere su conocimiento del personaje para que Lucia pueda interpretarlo de la manera más correcta, el espacio que se dan para

“calibrar las emociones” como menciona la actriz sirve para que el conocimiento se haga explícito.

Siguiendo en la línea de transferencia del conocimiento, se observa que en el caso del animador recibieron capacitaciones de personas externas e inclusive como se veía en el caso de Malasia *Chemman Chalai* en el apartado 3.2.3.1 La realidad de la productora One Hundred Eye, los más experimentados ayudaban a los más nuevos de manera altruista.

“Una cosa que nunca voy a olvidar es un workshop con un animador venido de Dreamworks, Jim Van Der Keyl, y otra fue una jornada de trabajo “codo a codo” con este mismo animador, donde tuve que hacer la animación secundaria del pelo de un personaje supervisado por un grande como él. Además, de lo mucho que aprendí junto a un animador español llamado Miguel Ángel Fuertes, que compartió conmigo no sólo conocimientos de animación sino verdaderas lecciones de vida.”

(Vea la respuesta completa en Documento 3: Entrevista a Emilio Kauderer y Gustavo Ferrada. (compositor y productor ejecutivo))

En este análisis de documentos se corroboran dos redes bimodales vistas en el apartado 3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales, donde el compositor musical y la banda Calle 13 ya llevan realizados otros proyectos con Campanella como se enunció en el Documento 1: Entrevista a Juan José Campanella y Eduardo Sacheri (Productores). Al respecto Emilio Kauderer decía:

"Por suerte me unen muchos años de trabajo con Juan Campanella y tenemos como un lenguaje en común de intercambios de temas, intercambios de sentimientos más que nada" (Vea la respuesta completa en el anexo Documento

3: Entrevista a Emilio Kauderer y Gustavo Ferrada. (compositor y productor ejecutivo))

Por último, comprobamos la teoría centro periferia que se presentó en el apartado 3.2.1.2 en donde el mismo director destaca su fuente de inspiración en Pixar, la casa productora de Toy Story, película que incentivo a la realización de Metegol

(Vea más sobre este tema en el anexo Documento 1: Entrevista a Juan José Campanella y Eduardo Sacheri. (Productores)).

En la figura que se presenta a continuación se resumen similitudes y diferencias entre los documentos relacionadas con los indicadores pertinentes a nuestra investigación (Ver Figura 10).

Figura 10

	Documento 1	Documento 2	Documento 3	Documento 4
Variables	Productor	Actores	Sonido	Animador
2.1.1.1. Objetivos del conocimiento y su medición		<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en equipo enriquece a la interpretación y a los personajes. - El factor humano permite improvisar a los personajes y hacerlo más real. 		<ul style="list-style-type: none"> - La productora promueve el dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles de la empresa. - No se hacían diferencias por cargo jerárquico. - Los miembros del equipo fueron sencillos y abiertos. - Dispuestos a resolver problemas juntos.
2.1.4.1. Barreras y facilitadores en el proceso de transferencia del conocimiento		<ul style="list-style-type: none"> - Ayudaban a explotar la creatividad. 		<ul style="list-style-type: none"> - Hay colaboración e intercambio de conocimientos. - La gente con experiencia enseña a los demás. - El productor ejecutivo opinaba en casa paso de la animación. - Feedback continuo.
3.2.1.1. Redes unimodales y bimodales	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo se conoce de trabajos anteriores. 		<ul style="list-style-type: none"> - El equipo se conoce de trabajos anteriores. - Lenguaje común. - Intercambio de sentimientos. 	
3.2.1.2. La teoría centro-periferia	<ul style="list-style-type: none"> - El cine de animación aprende cosas de las productoras <i>mainstream</i> y las independientes. 			

3.2.2. Australia: Conocimiento tácito		<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo de los personajes fue en conjunto. . Los personajes fueron obteniendo personalidad durante la producción. - Libertad en la aplicación del conocimiento de cada uno. 		
3.2.3.2. La realidad de la productora One Hundred Eye: Mentores				<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo "codo a codo" con animadores más experimentados. - Supervisión directa. - Compartir experiencias y lecciones de vida.

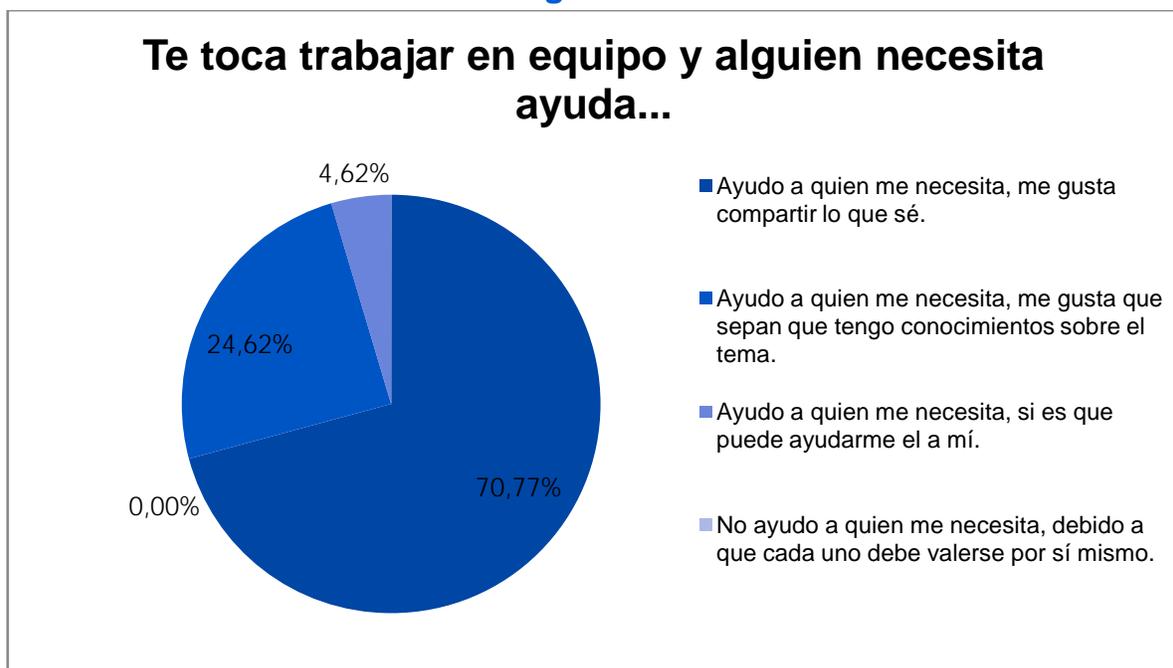
Fuente: Elaboración propia

5.3 Encuestas

Se realizó una muestra intencional de 65 personas de entre 18 a 85 años, donde los encuestados eran trabajadores de la industria cinematográfica. A manera de aclaración, podemos enunciar que el 45% de las personas encuestadas fueron mujeres. Con lo que respecta a sus áreas de trabajo el 25,26% enunció haber trabajado en el proceso de pre-producción, mientras que el 47,37% alguna vez realizó tareas de producción y el 27,37% actividades de post-producción. Con esta primera información logramos concluir que la industria cinematográfica tiene como pilar la polivalencia de los miembros del equipo de trabajo.

En el gráfico presentado a continuación se indaga sobre los mercados de conocimiento. Se le planteó a los encuestados una situación hipotética donde un compañero de equipo necesitaría de su ayuda y se le pidió su opinión.

Figura 11



Fuente: elaboración propia

Tal como ilustra el gráfico podemos anunciar que el 100% de los encuestados se consideran a sí mismos como participantes del mercado de conocimiento. El citado deja en evidencia que el 70,77% de las personas venden su conocimiento por razones de altruismo, que como hemos visto en el apartado 2.1.2 El desafío de los mercados del conocimiento son aquellas personas que consideran a la compartición de conocimiento como un acto de valor hacia el equipo o organización.

En menor medida encontramos a los individuos que venden su conocimiento por una razón de reputación es decir, por el simple hecho de que a su persona se le adjunte cierta figura de "sabelotodo", al menos, en determinada área.

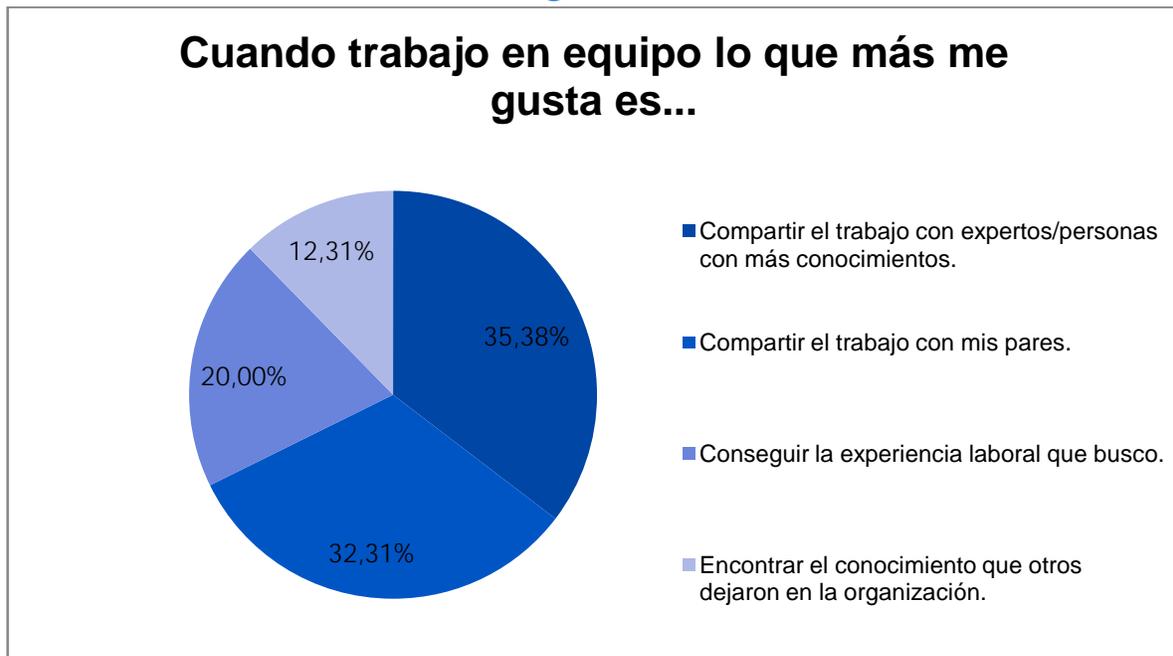
En una ínfima proporción nos topamos con los vendedores de conocimiento por reciprocidad. Consideramos que esta gran diferencia se basa en que las personas creen que al compartir sus conocimientos con quien los desea o necesita sin pensar necesariamente en una consecuencia, llevará a una sinergia y mejor desarrollo del grupo y proyecto.

Esta predisposición a la venta de conocimiento por parte de los integrantes de la industria cinematográfica se encuentra reflejado en los resultados de otra de las preguntas realizadas (Ver Figura 23).

Se le preguntó a los encuestados si consideraban que en la productora que habían trabajado o estaban trabajando era visto como una buena práctica el pedido de ayuda a los demás. Se demostró que el 93,84% de los encuestados consideran correcto o pertinente pedirle ayuda a sus compañeros ya que estos siempre estarán dispuestos a ofrecer su conocimiento, por las mismas razones que ellos mismos admitieron tener en preguntas posteriores.

La siguiente figura ilustra alguna de las principales fuentes de motivación de las personas a la hora de trabajar en un proyecto audiovisual.

Figura 12



Fuente: Elaboración propia

Como enunciamos en el apartado 3.2.2 Australia: el conocimiento tácito donde analizamos la situación de la Industria de Cine Australiano se enunció como premisa de que la asignación salarial no era lo que se consideraba más importante, lo cual se ve reflejado en la ilustración.

Se encuentran de manera casi igualada dos de las opciones compartir el trabajo con expertos y con sus pares. De esta manera, logramos cerciorar que los empleados de la industria cinematográfica consideran de vital motivación la comunicación y la compartición de conocimiento tácito.

La bibliografía había enunciado a las fuentes de motivación en el mismo orden en el que resultaron las encuestas demostrando que la situación que se había observado en Australia se repite en nuestro país.

Haciendo referencia a las barreras y facilitadores de la transmisión del conocimiento que fueron escritas por Davenport, T.H y Prusak, L. (2001) podemos enunciar basándonos en los resultados de nuestras encuestas que:

Figura 13

Facilitadores

Confianza: 60,14% de los encuestados considera que la relación con su grupo de trabajo se basa en confianza, colaboración o camaradería.

Interés común: el 87,69% de las respuestas enunciaron que en sus grupos de trabajo las personas colaboran entre sí y comparten su conocimiento

Método de conocimiento sin jerarquías: el 80% de los encuestados observó en algún momento que una persona más experimentada enseña a los demás.

Aceptación y premiación de los errores: sólo el 4,76% de los encuestados que realiza dichas prácticas. Mientras que el 50,77% consideró que los errores son oportunidades para aprender.

La promoción de la transferencia de ideas y conocimiento: el 77% de los individuos encuestados considera que la productora en la que trabajó realizaba actividades de promoción a la transferencia de conocimiento.

Barreras

Distintas culturas o vocabularios: 100% de los encuestados consideraron a la diferencia cultural como algo incapaz de atraer problemas en un proyecto.

La falta de tiempo para el desarrollo del grupo: el 20,63% de las respuestas manifestaron que el tiempo que conlleva una producción es insuficiente para el correcto desarrollo del grupo.

Reconocimiento exclusivo a los poseedores del conocimiento: el 5,56% de los encuestados reconoció que los miembros que son considerados como valiosos en el equipo son consideradas como valiosas.

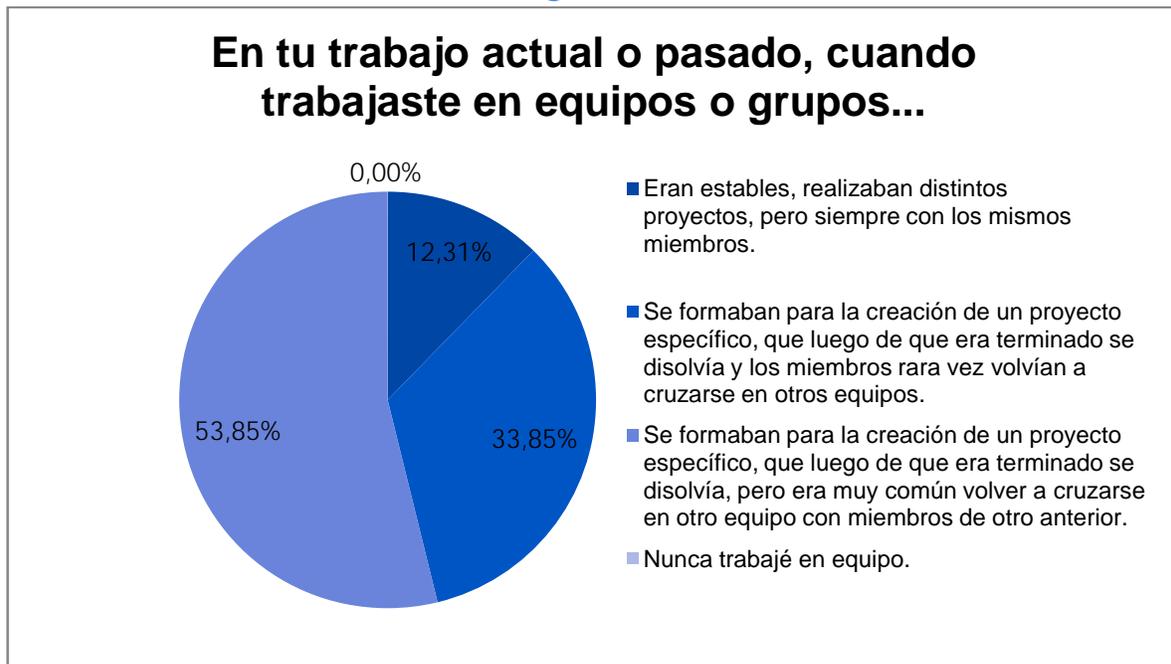
Intolerancia frente errores: en el 11,90% de las respuestas se enunció la percepción de actitudes por parte de la empresa que desmotivaban los intentos que no terminaran en resultados fructíferos seguros.

Intolerancia frente la necesidad de ayuda: de los encuestados solo el 3,08% consideraba que no estaba bien visto en la productora en la que trabajó o trabaja acudir a sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia

En lo que refiere a la teoría de las redes (ver 3.2.1.1 Redes unimodales y bimodales) se le cuestionó a los individuos cuál era su modalidad de trabajo para así poder corroborar lo enunciado.

Figura 14



Fuente: elaboración propia

Como enunciamos anteriormente podemos establecer una relación de transferencia de conocimiento entre producciones cinematográficas considerando el dinamismo de la formación de los equipos de trabajo. Esta respuesta nos lleva a establecer la multiplicidad de conexiones que existen dentro de estas redes que facilitan la distribución que se encuentra entre los miembros del grupo.

Debido a que estos grupos tienen una cantidad exacta de miembros que son específicamente contratados y contactados para lograr cierto objetivo, sin que haya una excesiva cantidad de gente poco fructífera podemos encasillarlo en la categoría de "mundos pequeños".

Debido a este encasillamiento podemos relacionar a la producción cinematográfica como el ambiente propicio para el establecimiento y aplicación de tecnologías de

la gestión del conocimiento, tema por el cual fueron cuestionados los individuos de nuestra muestra (Ver 2.2 Métodos y tecnologías aplicados a la gestión del conocimiento).

Tal como describen Davenport, T.H y Prusak, L. en 2001 la gestión del conocimiento puede ser apoyada por dos metodologías: la ecología del conocimiento y las comunidades de práctica.

Con lo que respecta a la ecología del conocimiento el 32,79% de las respuestas indicaron que la organización posee tecnología para fomentar la transmisión de conocimiento, siendo tales intranets corporativas (13,11%), redes de gestión documental (4,92%), buscador de contenidos en base de datos (8,20%) y almacenamiento o acceso a análisis de casos emblemáticos (6,56%).

Con lo que respecta a las comunidades de práctica, el 67,21% de los individuos encuestados afirmaron que la organización fomentaba la formación mediante capacitación por expertos o personas más experimentadas (22,95%), el intercambio de ideas en grupo (39,34%) y directorios de expertos dispuestos a responder consultas (4,92%).

Como conclusión al resultado de las encuestas podemos resaltar que en la etapa de producción cinematográfica el trabajo en equipo es fundamental, ya sea para mejorar el resultado final del proyecto cómo para generar nuevos conocimientos entre los miembros del equipo.

En la producción cinematográfica, los equipos no suelen ser estables sino que suelen formarse para el desarrollo de un proyecto específico y, una vez terminado el mismo, se disuelven.

En el 53,85% de los casos donde los equipos se crean para un proyecto y luego se disuelven, es común volver a compartir un equipo con algún integrante de un equipo anterior. La diferencia entre estos casos y los equipos estables es que los integrantes, al salir del equipo, pueden compartir otros equipos y obtener nuevos conocimientos y experiencias que luego llevarán a su equipo anterior.

En general, en los equipos de producción cinematográfica, el mercado del conocimiento es muy amplio y está bien visto pedir ayuda cuando uno tiene algún problema. Por otra parte, existen muchos facilitadores para que el conocimiento se transmita y son pocas las barreras que evitan que esto ocurra.

Por último, se observó que en esta industria no suelen aplicarse tecnologías para transmitir el conocimiento pero, como contrapartida, se utilizan muchos métodos, tanto de ecología del conocimiento cómo de comunidades de práctica. Estos métodos, junto con el trabajo con pares y expertos, ayudan y fomentan la compartición del conocimiento.

6. Conclusión

La gestión del conocimiento llega a las organizaciones para identificar, agregar, ordenar y compartir el conocimiento de sus miembros. Presenta un conjunto de procesos y sistemas que permiten al capital intelectual poder incrementar de una forma más significativa, la gestión de sus capacidades para resolver los problemas de forma eficiente reduciendo espacio y tiempo. La aplicación de estos procesos y sistemas en la industria cinematográfica volvería a las productoras mucho más competitivas en el escenario expansivo en el cual se encuentran. A continuación se desarrollaran los principales hallazgos en la presente investigación.

En materia de obstáculos para el eficiente desarrollo de este proceso, las productoras cinematográficas argentinas presentan una intolerancia a errores medianamente alta (11,90%), y falta de tiempo para el desarrollo de grupos (20%), probablemente tratarse de proyectos con plazos a cumplir y una industria exigente en términos de creatividad constatado en los casos internacionales.

Según los autores, los aspectos a desarrollar para contrarrestar estos obstáculos en la transferencia del conocimiento son una ecología del conocimiento (apoyado en la tecnología) y comunidades de práctica (apoyado en las relaciones sociales) ambas de gran relevancia.

Pese a que la tecnología tiene un papel importante en la capitalización de los conocimientos explícitos de cada una de las personas dentro de la organización para luego expandirlos dentro de la misma, se encontró muy baja valoración y fomento de la gestión documental (4,92%) y uso de directorios de consulta (4,92%). Aspecto que afectaría directamente a las etapas de uso y adquisición del conocimiento por no tener registros de este tal como lo explica el modelo de Probst.

En contraste, en este ámbito se destaca con una mayor preponderancia el desarrollo del conocimiento mediante comunidades prácticas, y métodos informales de transferencia de conocimiento tales como los intercambios de ideas

entre grupos (39,34%), pares, y experimentados sobresaliendo esta informalidad en las productoras independientes más que en las multinacionales. Los mecanismos informales incluyen las conversaciones entre miembros durante pausas o durante la producción misma. En cuanto los formales, de las encuestas solo el 22,95% respondieron que su productora ofrece distintos sistemas de los elementos básicos y los entrevistados pudieron afirmar la existencia de situaciones formales de favorecimiento del uso de conocimiento, entre ellas fueron nombradas las reuniones destinadas al intercambio de ideas y opiniones, modo de lluvia de ideas y cursos formales de capacitación, de todas formas es muy escaso su uso.

Probablemente esta diferencia se explique porque las productoras independientes consideran que la formación académica es una base necesaria pero que el verdadero aprendizaje se da en el ámbito de trabajo con el equipo de trabajo. Mientras que las multinacionales dan mayor importancia en la experiencia y técnicas que tengas las personas a la hora de postularse en un trabajo.

Un método en el que coincide toda la industria es el *mentoring* como el más utilizado en la transferencia propuesto por la productora o como algo espontaneo por parte de los miembros más experimentados del grupo de trabajo; mientras que los métodos de uso del conocimiento existente son desarrollados en mayor medida por las productoras multinacionales, siendo este el método con mayores niveles de agrado por parte de los empleados (34,13%). Un 80% de los encuestados reconoció que en la industria cinematográfica es real el apoyo de las personas experimentadas, desde una perspectiva más informal y solo el 15,33% consideraron que los jefes de trabajo o líderes de equipo fueron su mayor fuente de conocimiento durante la experiencia laboral. Esto concuerda con lo enunciado por Fernando Primavera (animador), aunque su jefe no fue quien lo supervisó durante la producción de Metegol aprendió mucho de lo que sabe por el mentor que el equipo de producción le otorgó. Afirma que no sólo desarrolló sobre características técnicas y nuevas herramientas sino también factores personales; parte clave del *mentoring*.

Concluimos que pese a la deficiencia en tecnologías, los métodos de carácter más social conducen a un mejor traspaso del conocimiento tácito al explícito ya que el 27,33% de los encuestados consideran que aprendieron más sobre las artes audiovisuales de experiencia laboral propia y el 16% aprendió de sus pares de trabajo, y de alguna forma deben transmitir ese conocimiento a su labor actual para la correcta retención de ese conocimiento, como indicaba Probst en su modelo.

El ámbito de las productoras, está anclado en un esquema de “mundos pequeños”, esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores de la industria vuelven a encontrarse en otros proyectos (53,85%). Llevando el conocimiento compartido en el trabajo anterior al actual generando redes bimodales que con una buena gestión de la transferencia se podría expandir a toda la organización.

Las productoras independientes (la periferia) funcionan como una etapa de aprendizaje donde el trabajo es mucho más flexible y hay una importante relación entre los pares, mientras que en las productoras multinacionales (centro) se presenta un trabajo mucho más individualizado y un mayor nivel de calidad requerido. Sin embargo, luego del análisis enfocado en Metegol se puede concluir que esta producción se encuentra en un punto intermedio del modelo centro-periferia. Allí se pueden tener el máximo de éxito, debido a que tiene vinculaciones con ambas partes de la industria independiente con animadores provenientes de esta (periferia) y los capacitadores internacionales provenientes de casas animadoras de renombre internacional (núcleo).

Por último, se han considerado vitales a lo largo de toda la investigación dos factores clave, como la confianza ubicua (25,87%) y la predisposición a ser verdaderos vendedores de conocimiento (100%) ya sea por altruismo, reconocimiento o reciprocidad. Si una parte del mercado no es confiable, el mismo perderá eficiencia. La interacción en el mercado de los grupos de producción se basa en la confianza, el aprendizaje y la camaradería, fomentando a que el conocimiento que se transmite se reciba y se utilice para la solución del problema

en equipo convencidos en un 33,81% de que los resultados del trabajo en equipo traerán éxito.

7. Implicancias

Con el fin de desarrollar una correcta gestión del conocimiento por parte de las productoras cinematográficas, planteamos a continuación una serie de propuestas cuya precisa implementación lograría un apropiado desempeño de los indicadores de éxito que hemos visto a través del presente trabajo de investigación.

Para realizar un efectivo desarrollo de las siguientes, se utilizaron como base las premisas desarrolladas por de Arteché, M. en 2011 que fueron expuestas en el marco teórico.

En primer lugar, se recomienda la protección de un estilo cultural dentro de la productora y promocionar las acciones que favorezcan el tránsito del conocimiento tácito al explícito. De esta manera se permite la conexión de los proyectos y las personas con la premisa que el conocimiento es el único recurso que aumenta con su uso.

Es necesario un compromiso por parte de la más alta jerarquía de la organización, dando a conocer a los miembros de la misma la importancia del conocimiento y los métodos que están a su alcance tanto para la adquisición, uso y distribución del conocimiento. De la misma manera que fue expresado por Davenport, T.H y Prusak, L. el pilar de este apoyo debe ser la asignación de incentivos a los participantes que creen, compartan o difundan el conocimiento tanto que adquieran en el exterior o interior de la organización o sea propio. Estos incentivos pueden tomar forma no solo de beneficios salariales sino también personales bonos grupales, días de descanso, etcétera.

Con lo que respecta al desarrollo de favorables condiciones estructurales para la comunicación y colaboración, debemos aclarar que nos basaremos exclusivamente a las productoras multinacionales ya que las independientes rara vez cuentan con un organigrama definido con jerarquías diferenciadas. Una vez

dicho esto, se recomienda redistribuir la pronunciada división de jerarquías en la división de producción, fomentando la horizontalidad de los puestos lo que fomentará la informalidad, la comunicación y la confianza entre los miembros de los equipos de trabajo.

En cuanto a las productoras independientes se recomienda no descuidar este punto, que es un diferencial en la industria, que ayuda a generar altos niveles de confianza, factor señalado como clave para la producción.

A lo que respecta a la aplicación de instrumentos de comunicación y de la información se recomienda el soporte tecnológico para la gestión y generación de conocimiento. A contrario de lo que se cree, no solo las empresas multinacionales podrán implementarlos. Los mismos resultados provenientes de un sistema costoso pueden ser logrados con creatividad y poco presupuesto.

A lo que refiere al conocimiento que está dentro de la organización se recomienda la formalización, programación y esquematización de las reuniones siendo estas al inicio o al final de cada semana de trabajo, sesiones de discusión, seminarios, creación de foros en servidores gratuitos que pueden tomar carácter privado, generando contraseñas o sesiones de tormenta de ideas. En lo que refiere al conocimiento externo a la organización se aconseja la aplicación de índices de información, sistemas de recuperación y gestión de documentos y la documentación de las capacitaciones ofrecidas por agentes externos a la productora. Varias plataformas en línea ofrecen un almacenamiento "en la nube" ilimitado por una cuota que en la mayoría de los casos no supera los USD\$10 y permite restringir el acceso a los documentos a las diferentes personas.

Como último punto a desarrollar se encuentra la necesidad de alinear el liderazgo de la organización con la gestión de conocimiento, por esta misma razón debe

considerarse el planteo de la misión y la visión de la productora, considerando siempre al conocimiento y a la gestión de este como una atribución crucial.

De esta manera, nuevamente diferenciado a las productoras por su tamaño; se le recomienda a las multinacionales fomentar los valores institucionales que deben estar basados en el aprendizaje y la innovación. De esta misma manera deben seleccionarse líderes de grupo que no necesariamente sean un jefe, que comúnmente es un puesto distante que no suele estar con los miembros del proyecto. Pasando a lo que respecta a los dos tipos de organizaciones se asegura que mientras se fomenta la comunicación entre las personas parte para que los líderes del grupo surjan naturalmente será competencia crítica de la organización poder identificar e individualizar a estas personas.

A estos miembros de la organización que son identificados como líderes debe brindárseles algún tipo de capacitación en los sistemas formales que han sido nombrados en implicancias anteriores señalándole ventajas y diferencias de cada una. De esta manera motivarán a su grupo a la utilización y la cantidad de conocimiento que sea creado y documentado aumentará.

Bibliografía

Alony, I., Whymark, G., & Jones, M.L., (2007) *Sharing tacit knowledge: a case study in the Australian film industry*. Australia: University Wollongong

Aumont, J. & Marie, M. (2006). *Diccionario teórico y crítico del cine*. Buenos Aires, Argentina: La marca.

Bonet Agustí, L. (2001). *Economía y cultura: una reflexión en clave latinoamericana*. Barcelona, España.

Cardozo, A. P., Braidot, A. P., Genoud, A., Krause, F., Pacín, B., Sarasqueta, V., Suñer, D. & Welsh, S.V. (2010). *Administración de empresas*. (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL

Cardozo, A.P., Abalde, R., Barrientos, J. W., Alterson, M., Arteche, M. R., de Gabancho, L. M., Valchi, E., Welsh, S. V. (2011). *Temas de administración* (1a.ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas

Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. [s.n]D. F., Mexico: Oxford University Press

Daverport, T. H. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: como las organizaciones manejan lo que saben*. (1a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.

de Arteche, M. R. & Rodríguez, L.R. (2004) *Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI*. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Arteche_Rodriguez.pdf

Espinosa, C. A. (2011) *Metodología de la gestión de conocimiento: center for innovative execution*. Recuperado el 7 de septiembre de 2014, de http://es.slideshare.net/CFIE_Conocimiento/modelo-gestin-del-conocimiento

García Escudero, J. (1970). *Vamos a hablar de cine*. Navarra, España: Biblioteca básica Salvat.

Géneros cinematográficos. (s.f.). Recuperado el 23 de agosto de 2014, del Sitio web la Generalitat Valenciana Conselleria D' Educació, cultura i esport: <http://xlpv.cult.gva.es/files/generoscine.pdf>

Getino, O. (2005). *Cine Argentino (entre lo posible y lo deseable)*. Buenos Aires, Argentina: CICCUS EDICIONE

Getino, O. y Schargorodsky, H. (2006). *El cine argentino en los mercados externos*. Buenos Aires, Argentina: Observatorio Cultural/ Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo.

González, L. & Borello, J. A., (2012) *La producción audiovisual en Argentina: los resultados de una encuesta*. Recuperado el 29 de Agosto de 2014, en http://www.ungs.edu.ar/ms_ico/wp-content/uploads/2012/08/UNGS-La-producci%C3%B3n-audiovisual-en-la-Argentina.pdf

Gubern, R. (1995). *Historia del cine*. Barcelona: Editorial Lumen

Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA). (2010). *Anuario 2009 de la Industria Cinematográfica y Audiovisual Argentina*. Buenos Aires, Argentina.: Autor

Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA). (2014). *Anuario 2013 de la Industria Cinematográfica y Audiovisual Argentina*. Buenos Aires, Argentina.: Autor

Instituto nacional de cine y artes audiovisuales, (2014) Costo medio película nacional – Resolución 1269/2014. Recuperado el 6 de septiembre de 2014 en http://www.incaa.gov.ar/castellano/nuevo_normativas_detalle.php?id_nor=1200

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. (7a. ed.). Madrid, España: Pearson Educacion S.A.

Jones, G. R. & George, J. M., (2006) *Administración contemporánea*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana

Kodak, (s.f.). *La guía esencial para cineastas*. Recuperado el 23 de agosto de 2014, de http://motion.kodak.com/motion/uploadedFiles/EssentialRefGuide_es.pdf

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. (12a. ed.). Madrid, España: Pearson Educacion S.A.

Magrini, C. (1985). *Cine Argentino Contemporáneo*. Ciudad Autónoma de Bs. As, Argentina: Revista cultura: colección unión Carbide.

Ministerio de Desarrollo Económico. (2012). *Buenos Aires Ciudad Audiovisual: Catálogo de locaciones 2012: Un lugar, todos los lugares*. Buenos Aires, Argentina: Autor.

Ministerio de Desarrollo Económico. (2012). *Destino Buenos Aires Ciudad Audiovisual* (2012). Buenos Aires, Argentina: Autor.

Neifert, A. (2005). *Del papel al celuloide: Escritores argentinos en el cine*. Ciudad Autónoma de Bs. As, Argentina: La crujía ediciones.

Orígenes del Cine Nacional (s.f.). Recuperado el 23 de agosto de 2014, del Sitio web de la Guía del Estado de la Nación: <http://www.argentina.gob.ar/informacion/cultura/105-cine.php>

Peña, Fernando Martín (2011) *Cien años de cine argentino*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos

Pereira, M., Barletta, F., Yoguel, G., (2012) *La evolución de la industria del cine argentino: un análisis desde la perspectiva de redes sociales*. Recuperado el 6 de septiembre de 2014, en http://www.ungs.edu.ar/ms_ico/wp-content/uploads/2012/03/Posici%C3%B3n-y-din%C3%A1mica-en-las-redes.-Un-an%C3%A1lisis-para-la-industria-del-cine-argentino.-20121027.doc

Perumal, V., & Woods, P. C. (2007). *The Need for Knowledge Management in the Malaysian Film Industry: A Case Study*. Journal of Information and Knowledge Management, 6(3), 173-180.

Pinel, V. (2004). *El montaje: El espacio y el tiempo del film*. Barcelona: Paidós: los pequeños cuadernos de "Cahiers du cinéma"

Probst, G., Raud, S. & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. (1a. ed.). Madrid, España: Pearson Educacion S.A.

Producción audiovisual (s.f.). Conectar Igualdad, Ministerio de educación. Recuperado el 23 de agosto de 2014, de http://escritorioalumnos.educ.ar/datos/recursos/produccion_audiovisual_3.pdf

Puente, S. & Arias, F. (2013). *Convergencia y nuevos contenidos audiovisuales: Estrategias desarrolladas y resultados obtenidos por las productoras de contenidos en la Ciudad de Buenos Aires*. (1a.ed.). Buenos Aires, Argentina: Untrefmedia.

Requena Santos, F., (1989) *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas: El concepto de red social*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociologicas

Rey, I., (2004). *Producción cinematográfica en la Argentina*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, en http://www.grupokane.com.ar/index.php?view=article&catid=44%3Acatmaster&id=123%3Aartmasterproduargen&option=com_content&Itemid=59

Satarain, M. (2005). *Plano secuencia: 20 películas argentinas para reafirmar la democracia*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: La crujía ediciones.

Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina. (2013). *Mercados mundiales. En DEISICA 2013*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, en <http://www.sicacine.org.ar/descarga/desica/DEISICA-2013.pdf>

Sistema de Información Cultural de la Argentina. (2002-2012), *Sistema de análisis de Comercio Exterior Cultural*. Recuperado el 23 de Agosto de 2014, en <http://sinca.cultura.gov.ar/sic/comercio/index.php>

Wasserman, S., & Faust, K., (2013) *Análisis de redes sociales. Métodos y aplicaciones*. Madrid, España: CIS – Centro de investigaciones Sociológicas.

Anexo

De la primer fotografía al 3D, la historia de la industria

El cine es considerado un invento complejo, el cual surge de una acumulación de diversos hallazgos y experiencias. De la mano del francés Joseph-Nicéphore Niepce (1765-1833) encontramos la base del cine, la fotografía. El cual tratando de perfeccionar un procedimiento de impresión ideado en 1796 conocido como litografía, logro fijar las imágenes reflejadas en el interior de una cámara oscura. Poco antes de morir se asoció con Louis-Jacques Mandé Daguerre (1787-1851), un decorador que consiguió reducir el tiempo de exposición a media hora y heredó la gloria del invento, el cual llamo daguerrotipo. La pasión del daguerrotipo se extendió por Europa y lo utilizaban para reproducir monumentos y paisajes.

En 1824, el médico inglés Peter Mark Roget presentó una tesis sobre la persistencia retiniana ante la Royal Society de Londres. Esta plantea que la ilusión de movimiento del cine se basa en la inercia de la visión, la cual hace que no se borren instantáneamente de la retina aquellas imágenes proyectadas durante una fracción de segundo en la pantalla. Logrando de esta manera, que una rápida sucesión de fotos inmóviles, proyectadas de forma discontinua, sean percibidas por el espectador como un movimiento continuado.

La fotografía no tardo en convertirse en cronofotografía (muchas fotografías sacadas en el mismo segundo). Se logró proyectar imágenes, por reflexión, sobre una pantalla gracias a Charles-Emile Reynaud (1844-1918). También se destacó Louis Lumière (1864-1948), quien tuvo el privilegio de efectuar las primeras proyecciones públicas y afortunadas. El secreto principal del invento se trataba de un sencillo mecanismo que permitía el arrastre intermitente de la película a la velocidad de 16 imágenes por segundo, hasta el año 1920 donde gracias a la incorporación de motores a las cámaras, se logró alcanzar las 24 imágenes por segundo al llegar el cine sonoro. (Gubern, R., 1995)

No sólo se experimentaba con el sonido, sino que los principales estudios los hicieron con el color y los formatos de pantalla ancha. Al comienzo, muchos de los primeros cineastas teñían partes de sus películas para conseguir un impacto dramático.

En 1922 surge el proceso Technicolor. Inicialmente era un proceso que consistía en dos colores, donde se exponían simultáneamente dos rollos de blanco y negro. Uno sensibilizado para la luz roja y el otro para la luz verde. Ambas películas se revelaban sobre una película virgen y se utilizaban colorantes para igualar los colores originales.

En el año 1952 aparece la primera película de éxito en 3-D. Sin embargo, los espectadores se quejaban de las pesadas gafas que debían ponerse y que les producía dolor de cabeza y fatiga en los ojos. Esto llevó al uso del 65 mm y otras películas de formato ancho que se proyectaban en formato de 70 mm y aumentó con el sonido estéreo.

A finales de los años 20', la BBC comenzó a experimentar con televisión. Se produjeron algunos progresos durante los años 30', pero la segunda guerra mundial paralizó el futuro de la televisión. Sin embargo, después de la guerra, la industria de la televisión comenzó a acelerarse. Empresas como Kodak introdujeron en el mercado el sistema de película digital Cineon en 1993. Este nuevo sistema incluía un escáner y filmadora digitales de película, una estación de trabajo digital y un software (Kodak, s.f.)

Breve historia del cine Argentino

Si bien el cine llega a Argentina el 18 de julio de 1896 con la primera proyección de los rollos fílmicos de los Hermanos Lumière en el Teatro Odeón de Buenos Aires, a los fines del presente trabajo se decide abordar la historia del cine a partir del periodo histórico post- dictadura, luego de la abolición de la censura en la industria.

El en esa época presidente Raúl Alfonsín se dedicó a la promoción de los ámbitos cultural y social como forma de recuperar la democracia, se rodeó de figuras representativas del campo de la cultura: entre ellos los cineastas Manuel Antin y Ricardo Wulicher en la dirección del Instituto Nacional de Cinematografía (INC). La actividad intentaba afirmarse sobre bases de mayor libertad de expresión aprobando en 1984 la "ley de censura", ciñendo el campo de la calificación fílmica protegiendo a la minoridad. Estos avances no servirían para promover el desarrollo industrial del cine, pero si el desarrollo "culturalista". De esta forma, se desarrollaron algunas líneas de producción: el "cine comercial" dedicado principalmente a obtener la mayor rentabilidad posible con el menor esfuerzo productivo y creativo; trayendo temas que durante el Proceso eran censurados, tales como la política, sexo, el humor grueso, temas históricos y problemas sociales. El "cine de calidad" dependiente del mercado pero con mayor foco a nivel estético y técnico de la producción. Finalmente, el "cine de autor" presenta un menor interés por el mercado pero tiene un propósito mayor de obtener reconocimiento en la crítica local e internacional limitándose a sectores cinéfilos y de mayores inquietudes culturales.

En los años posteriores llegaban con mayor fuerza las creatividades norteamericanas a la pantalla chica y grande influyendo en los hábitos de los espectadores. Las personas contaban con videocaseteras y preferencias por los videoclips con efectos, lo cual repercutía en la percepción de menor calidad en las películas argentina. Las películas argentinas estrenadas en 1994, solo representaban un 3.5%, mientras que las norteamericanas constituían un 65,4%.

El cine se encontraba atravesado por una crisis. Fue entonces que a fin de ese año se promulgó la ley de cine y la creación del INCAA y luego en 1997 la creación de la Asociación de Realizadores y Productores de Artes Audiovisuales (ARPROAR) a fin del fomento de la industria nacional (Getino, O., 2005).

En 1995, la sanción de la nueva "Ley de Cine" impuso a la cinematografía ya obligaba al video y a la televisión a aportar dinero para financiar películas argentinas y establece los regímenes de coproducción internacional. Una nueva generación de prestigiosos cineastas ganadores de premios nacionales e internacionales: Fabián Bielinsky con "Nueve Reinas" (2000), Lucrecia Martel con "La Ciénaga" (2001), Pablo Trapero con "Mundo Grúa" (1999) y Juan José Campanella con "El Hijo de la Novia" (2001). (Orígenes del Cine Nacional, s.f.)

La creación de la "cuota de pantalla" estableció la cantidad mínima de películas argentinas que deben exhibirse en los cines de manera obligatoria, el incumplimiento exige a los dueños de las salas al pago de multas (Magrini, C., 1985). A partir del 2009 exige la exhibición de cine nacional durante dos semanas obligatoriamente. (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, 2010).

En el año 2011 el Gobierno de la Ciudad Buenos Aires sancionó la Ley Audiovisual de exención de impuestos locales, a las empresas nacionales y a las compañías de capital internacional que estén instaladas en el Distrito Audiovisual. (Ministerio de Desarrollo Económico, 2012)

A partir del 2012 los cambios tecnológicos como el HD y el 3D tuvieron un gran éxito en el país. Fue en este contexto en donde la novedosa producción de Juan José Campanella, Metegol se posiciono primera en las películas nacionales del año siendo la primer película animada del prestigioso director y la primera en 3D en Argentina. (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, 2014)

Entrevistas

Entrevista a productor independiente número 1



Sol Rietti

Productora de cine de animación

Productora de cine independiente

- 1) ¿Considera usted que el trabajo en equipo, en su profesión, genera una sinergia en los proyectos? ¿Por qué? ¿En qué aspectos nota la diferencia?**

Para mi es mejor que haya las personas necesarias, digamos no está bueno tampoco cuando hay mucha gente dando vueltas por ahí opinando a lo mejor de cosas que no le corresponden o no tiene como un rol claro del equipo, a veces confunde o muchas voces que estén hablando al mismo tiempo el actor se puede confundir o hacer que el trabajo se retrase. Es contraproducente pero esta bueno cuando hay un equipo y cada uno sabe lo que tiene que hacer y cada uno cumple con su función.

- 2) En los grupos en los que existe una buena dinámica, donde se comparten los conocimientos, experiencias de trabajo y se fomentan buenos lazos interpersonales.. ¿Considera usted que se realiza un mejor trabajo debido a la fortaleza del equipo como tal? ¿Encuentra algún factor común en los grupos de trabajo a la hora de facilitar o dificultar la compartición del conocimiento?**

Si yo creo que cuando hay un equipo que está trabajando hace un tiempo juntos y hay buena relación y también buena onda extra laboral ayuda a la dinámica de trabajo porque hay confianza, porque si hay algo que no te gusta o algo que ves que no está saliendo tan bien o que puedes ayudar o sabes que puedes colaborar con algo tenes la confianza para ir a decírselo y también al revés también te puede decir las cosas a vos y eso esa es buena para el trabajo.

Yo creo que la relación es un factor muy importante que esta bueno, pero también hay otros factores importantes responsabilidad, cumplir horarios, llegar puntual, a lo mejor aunque tengas confianza siempre estar hay que estar atento a tu trabajo y saber los limites de hasta donde poder meterte o no en el trabajo de otro.

En cine y todas estas audiovisuales se trabaja mucho en grupo una de las cosas más difíciles para mi es aprender cómo es trabajar en grupo y como son estas dinámicas más allá del trabajo concreto que tenés que hacer. Por ejemplo los actores con el director es muy importante los vínculos que se generan y para mi es importante trabajar eso.

- 3) ¿Cuál es el conocimiento más importante en una industria como la audiovisual, cuál es el que le brinda más formas de ser exitoso a una persona, grupo de trabajo o proyecto? ¿Lo encasillaría como un conocimiento que se encuentra en libros o manuales, o el conocimiento que se gana de las experiencias, fracasos y éxitos?**

Madura trabajando, en la facultad puedes aprender la técnica o poder aprender la teoría pero después cuando salís a trabajar es totalmente diferente. Por este tipo de cosas que ya nombre, tener que aprender cómo es la dinámica de grupo, esto de ser nuevo en un trabajo y ver cómo te manejas y además estas cosas que surgen en el día a día o imprevistos de trabajo que en la facultad nunca la puedes aprender. Igual la facultad es importante también y te da herramientas pero para mí mucho más herramientas adquirís cuando vas trabajando.

4) ¿Considera usted que la parte independiente de la industria tiene algo para agregar al conocimiento de las empresas multinacionales? Ya sea su respuesta sí o no, ¿A que le atribuye esta contribución?

Supongo que es diferente trabajar en una compañía enorme que trabajar en una mucho más chica, yo nunca trabajé en una compañía muy grande en una productora muy grande pero lo que me imagino es que es mucho más individualizado por un lado o a lo mejor vas más a cumplir tu rol y hacer lo que tener que hacer y no hay tanta interacción entre las personas o por ahí lo hay pero con un grupito más chico dentro de un proyecto más grande. En cambio, en una productora más chica, todos se conocen, todos tienen relación entre sí y esto también puede generar más conflictos al estar como todos más encima.

En general las productoras más grandes están todo más diversificado hay como una rama que se ocupa de una cosa, otra que se ocupa de otra. En cambio las más chicas, los que somos nos encargamos de todo lo que tenemos que hacer y también tiene sus pros y sus contras. Yo por ejemplo que tengo una productora muy chiquitita con la que trabajo y la voy armando y desarmando de acuerdo a los proyectos en general siempre trabajo con la misma gente y somos todos amigos, nos conocemos y es eso, todos tenemos que cubrir los puestos que hay y poniéndole mayor compromiso con lo que estás haciendo porque es algo chiquito porque te conoces con la gente y no hay tanta rigidez

en cumplir horarios, nos quedamos un rato mas porque quiero terminar esto, porque me importa, me interesa y aparte ves el producto terminado entonces también te interesa que si ves una partecita que no sabes que es ni cómo va a quedar.

5) ¿Qué aspectos considera usted más importantes que debe tener un productor para ser exitoso independientemente? ¿Cuáles son los atributos que más busca usted a la hora de formar grupos de trabajo?

Para producir y en todo este mundo audiovisual es muy importante estar en contacto con gente, más allá de lo técnico que uno pueda tener.

Hay varias patas, una es tener un proyecto, otra es el equipo técnico con el que vas a trabajar y también todos tienen que ser de confianza y cumplir su tarea de una forma buena, y después tener que conseguir esos proyectos y para eso es re importante estar en contacto con gente, escribirte, mandar mails, que sepan que existís, que sepan que es lo que haces y estar como en movimiento.

Primero en lo que saben y que sea una persona idónea para cumplir determinada tarea y después a mí personalmente me importa también que sea una persona con la que me puede llevar bien, pueda charlar, pueda hablar si algo no me gusta, de vuelta confianza pero la prioridad es que sea bueno haciendo la tarea que tiene que hacer.

6) ¿Qué considera usted que motiva a las personas a preferir trabajar en una productora independiente de una internacional y viceversa?

Yo creo que es algo más de lo emocional, del contacto, de llevar a cabo proyectos de los que siente que forma parte y no es como un especie de numero que cumple su trabajo como un trabajo de oficina porque sobretodo en este tipo de trabajo que en general es gente que le gusta, le interesa, le ponen

bastante pasión es casi un arte entonces esta bueno poder sentirse participe de los proyectos.

7) En la forma que usted trabaja y basándose en las facilitaciones que cree que la producción independiente brinda, ¿De qué manera considera que los conocimientos de una persona A pueden llegar (y ayudar) a resolver un problema a una persona B?

Si para mi totalmente en cada proyecto aprendes un montón de cosas de las otras personas porque no puedes realizar nada sin trabajar en equipo entonces como que uno también tiene que estar permeable y predispuesto a aprender pero si uno está con ganas de aprender todo el tiempo te transmiten y la dinámica y la forma de trabajar de uno se contagia al otro y supongo que eso cuando pasas a otro proyecto te lo llevas con vos, es algo que ya adquiriste.

Entrevista a productor independiente número 2**Mariano Mena**

Fundador de GetMotion

Primer productora argentina de captura de movimiento

Productor de cine 3D

- 1) ¿Considera usted que el trabajo en equipo, en su profesión, genera una sinergia en los proyectos? ¿Por qué? ¿En qué aspectos nota la diferencia?**

Si estoy de acuerdo porque uno solo estaría sobrecargado de tareas y no podría asistir a todas las funciones que hay que hacer durante toda una jornada. No hay sinergia hay complementación con las tareas de cada uno, el director no sabe hacer lo que hago yo y viceversa.

- 2) En los grupos en los que existe una buena dinámica, donde se comparten los conocimientos, experiencias de trabajo y se fomentan buenos lazos interpersonales.. ¿Considera usted que se realiza un mejor trabajo debido a la fortaleza del equipo como tal? ¿Encuentra**

algún factor común en los grupos de trabajo a la hora de facilitar o dificultar la compartición del conocimiento?

No depende de que sea grupo sino de los componentes. Yo únicamente busco juntarme con gente con la que me lleve bien para después emprender un trabajo. Si humanamente no me cierra con el espíritu del equipo no me junto para trabajar. Porque después cuando hay discordia no se puede consultar cosas, no hay interacción, se hace imposible.

3) ¿Cuál es el conocimiento más importante en una industria como la audiovisual, cuál es el que le brinda más formas de ser exitoso a una persona, grupo de trabajo o proyecto? ¿Lo encasillaría como un conocimiento que se encuentra en libros o manuales, o el conocimiento que se gana de las experiencias, fracasos y éxitos?

De generaciones actuales hay poca formación académica, que debería haberla pero inclusive en televisión gente que no tuvo formación académica es la que ocupa todos los puestos que no debería ser así pero es lo que pasa.

El caso típico es de los camarógrafos que hay muy pocos camarógrafos que hayan estudiado cine, sino que empiezan entrando a un canal sin saber nada solo con ganas de trabajar y los ponen para "tira cables" y después de tanto hacer lo mismo de a poco tiene la inquietud de ir haciendo más cosas. El que los iba patrocinando o su jefe inmediato si tiene buena onda los empieza también a capacitar y un día se genera un puesto y esa persona que era tira cables ensayo con una cámara y le dicen si quiere probar y por distintos motivos quizás es hasta más económico que un camarógrafo más prestigioso termina tomando un puesto de camarógrafo y termina después en la industria insertado como un camarógrafo y capaz hay otro que estudio y no llega a ese puesto.

- 4) ¿Considera usted que la parte independiente de la industria tiene algo para agregar al conocimiento de las empresas multinacionales? Ya sea su respuesta sí o no, ¿A que le atribuye esta contribución?**

Sí, porque no hay otros que hagan lo mismo y vienen a acudir a nosotros como fuente de los servicios que damos y que no fueron encontrados en otros lados de la industria local.

Creo que esto pasa porque hay industrias que son más novedosas y hay un tiempo hasta que van obteniendo mayor difusión y lo van adaptando a distintos profesionales mientras tanto lo manejan pocos.

- 5) ¿Qué aspectos considera usted más importantes que debe tener un productor para ser exitoso independientemente? ¿Cuáles son los atributos que más busca usted a la hora de formar grupos de trabajo?**

Estar muy conectados tanto con colegas, otras productoras, como con los profesionales que uno podría llegar a contratar porque al menos en esta industria hasta los que se formaron de manera autodidacta terminan siendo un poco estrellitas y hay que tratarlos bien porque después tienen mucho poder en una producción a veces se te va una persona que está muy bien entrenado y te puede dar un dolor de cabeza muy grande porque no lo poder reemplazar de manera fácil. La clave es estar bien conectado, tener buenas redes de conexión con colegas y con la planta de gente que trabaja. Porque hay mucha rotación. Aunque uno quiera o no hay que tratarlos bien para quedar bien porque después lo necesitas.

- 6) ¿Qué considera usted que motiva a las personas a preferir trabajar en una productora independiente de una internacional y viceversa?**

El dinero sigue siendo igual de importante que en una multinacional. El factor humano es una motivación extra pero no tiene influencia en que tan lindo va a

ser el trabajo final de hecho que nosotros seamos una productora chica no quiere decir trabajo chico. El saber para donde lo hacen pueden motivar un poco más pero por suerte hacen todo con la misma motivación si es para un trabajo de alguien que no va a aparecer en televisión o para alguien que sí. La motivación se genera en el momento cuando están trabajando con los demás, no piensan en el producto final tampoco tienen tiempo de aburrirse porque son trabajos que se terminan rápido.

7) En la forma que usted trabaja y basándose en las facilidades que cree que la producción independiente brinda, ¿De qué manera considera que los conocimientos de una persona A pueden llegar (y ayudar) a resolver un problema a una persona B?

Siempre que se puede absorber conocimiento de otra persona con la que trabajas ya que en esta industria es muy importante la relación que tenés con otras personas. Lo que noto es que las personas se ayudan entre sí cada vez que es necesario ya que tienen su vista puesta en el proyecto final. A veces si no se complementan las personas y sus conocimientos sería imposible obtener los resultados que se obtienen.

La manera en la que se transfiere el conocimiento casi en todos los casos es en una conversación informal entre los dos miembros del equipo. También suele pasar que más de una persona ayudan a otra al mismo tiempo.

Entrevista a productor multinacional número 1



Md

Ex directora de producción FOX 20th Century

Actual directora de producción de FOX life

1. ¿Considera usted que el trabajo en equipo, en su profesión, genera una sinergia en los proyectos? ¿Por qué? ¿En qué aspectos nota la diferencia?

Cuando se trabajan en proyectos creativos es necesario que los integrantes del equipo se lleven bien. Contamos con equipos de hasta 300 personas por producción trabajando en equipos de sonido, imagen, vestuario, edición, montaje, entre otros, internamente debe tener sinergia pero debe trabajar o funcionar con los otros también. De esa forma la gente puede trabajar mejor. El tiempo en una producción es clave, ya que los auspiciantes y otros inversores, a veces, determinan tiempos cortos para que el filme sea distribuido. Para que se cumpla el plazo determinado es necesario que haya una “buena onda”/ buen clima de trabajo y de esa forma generar el compromiso de todo el equipo. Muchos de los miembros de los grupos comparten varios proyectos y el compañerismo además de mejorar la

comunicación entre ellos hace que se den aliento, se ayuden y resuelvan cuestiones en equipo.

- 2. En los grupos en los que existe una buena dinámica, donde se comparten los conocimientos, experiencias de trabajo y se fomentan buenos lazos interpersonales. ¿Considera usted que se realiza un mejor trabajo debido a la fortaleza del equipo como tal? ¿Encuentra algún factor común en los grupos de trabajo a la hora de facilitar o dificultar la compartición del conocimiento?**

Como expresé en la respuesta anterior, sí totalmente. El trabajo en equipo trae buenos resultados. Un equipo fuerte siempre es mejor. Los conocimientos se comparten en todo momento. Existen reuniones destinadas a comentar avances del proyecto, intercambios de ideas, opiniones y hasta a modo de lluvia de ideas cuando algún problema surge. Ejemplo de esto: en etapas de pre-producción existe un director de iluminación que se reúne antes de comenzar cada día de grabación para probar técnicas y necesita todo su equipo para aportar y aprobar ideas o mejorar la calidad. Lo mismo después en el montaje final es necesario tener reuniones inclusive cuando se retocan escenas o generan los últimos efectos visuales que inclusive con el paso del tiempo van cambiando y los que ya somos más “viejos” no las conocemos y los más jóvenes sí. Entonces en estas reuniones nos encontramos con intercambios de este tipo.

- 3. ¿Considera usted que las productoras independientes tienen conocimiento valioso para la industria? Ya sea su respuesta sí o no, ¿a qué le atribuye esta diferencia de conocimiento?**

La mayoría de los que trabajan en producción tuvieron o tienen actualmente experiencias en cine independiente. Para mí, es muy enriquecedor haber

trabajado en producciones independientes porque uno aprende desde la base. Siempre se busca.

- 4. ¿Cuál es el conocimiento más importante en una industria como la audiovisual, cuál es el que le brinda más formas de ser exitoso a una persona, grupo de trabajo o proyecto? ¿Lo encasillaría como un conocimiento que se encuentra en libros o manuales, o el conocimiento que se gana de las experiencias, fracasos y éxitos?**

Sin duda la experiencia es lo que va a dejarte llevar las técnicas, pero alguien tiene que estudiarlas. Para la productora son importantes ambas. El éxito viene por la combinación. Tenemos estudiantes que cuentan con mucha experiencia también.

- 5. ¿Qué aspectos considera importante ud. que fueron tomados en cuenta a la hora de ser reclutados por la empresa en la que actualmente trabaja o trabajó?**

En mi caso, actualmente me desempeño como directora de producción y hace 10 años trabajo en la compañía. Cuando me contrataron era asistente de producción y tenía mucho contacto con talentos, actores de renombre argentinos y eso me gustaba. Creo que mis buenas relaciones interpersonales con ellos y la forma de gestionar todo, agendas, reuniones, mi buena predisposición fue clave. Después aprendí con el tiempo, y se me abrieron las puertas. Tuve suerte, pero más que nada tuve buenos profesionales trabajando conmigo que me enseñaron y que compartieron trabajos conmigo.

- 6. ¿Qué considera usted que motiva a las personas a preferir trabajar en una productora internacional de una independiente y viceversa?**

En las multinacionales se encuentran tecnologías que en las nacionales no, por eso se crean muchas coproducciones. Por ejemplo, Campanella para realizar Metegol tuvo que ir a Atlanta y pedir ayuda para el montaje y la animación. Tenía que competir con un Dreamworks que tiene su propia casa de animación, pero lo logró. Creo que también pasa por el tipo de filme si son animaciones, ficción o documentales esto debería variar. En mi opinión soy fan del cine independiente y encuentro ahí mejores ficciones, dramas.

7. En la forma que usted trabaja y basándose en las facilidades que la empresa ofrece (si es que lo hace), ¿De qué manera considera que los conocimientos de una persona experimentada pueden llegar (y ayudar) a resolver un problema a una nueva, o viceversa?

Sí, totalmente. Por ejemplo los efectos visuales, de sonido, generalmente lo hacen "los chicos", como comúnmente les decimos porque al ser jóvenes son más dinámicos. En cambio, los guionistas que pueden trabajar el guión meses enteros, lo hacen los más experimentados de la industria cinematográfica. Es un ida y vuelta se requiere de intercambios constantemente.

Entrevista a productor multinacional numero 2



Javier Beltramino

Productor de Metegol

Productor de Arroz y Fósforos

- 1. ¿Considera usted que el trabajo en equipo, en su profesión, genera una sinergia en los proyectos? ¿Por qué? ¿En qué aspectos nota la diferencia?**

Si en realidad yo fui productor asociado en Metegol pero la mayoría de los animadores venían de un cortometraje que todavía estoy trabajando. Se llama Arroz y Fósforos. La animación 3D es otro mundo, pensamos que con Metegol íbamos a despertar una industria nueva en Argentina a explotar, pero no fue así, íbamos a ser como Peter Jackson que en Nueva Zelanda en 10 años creo una industria en su país con ayuda de su gobierno.

Por esto yo quiero hacer una película de mayor calidad. El equipo que viene de Metegol (los animadores), se sienten vacíos sin nuevos desafíos, todos

trabajan en agencias de publicidad pero eso no los llenan, entonces son ellos mismos los que vienen exigiéndose algo mejor que la calidad de Metegol. La mayoría vienen de ese proyecto con esa experiencia y los resultados son excelentes, en dos semanas estrenamos. E inclusive esta la idea de armar un estudio de animación propio porque ya tenemos confianza, trabajamos en megaproyectos.

- 2. En los grupos en los que existe una buena dinámica, donde se comparten los conocimientos, experiencias de trabajo y se fomentan buenos lazos interpersonales.. ¿Considera usted que se realiza un mejor trabajo debido a la fortaleza del equipo como tal? ¿Encuentra algún factor común en los grupos de trabajo a la hora de facilitar o dificultar la compartición del conocimiento?**

En mi caso, el caso de la animación como te explico, la mayoría de los chicos (animadores) que trabajaron en Metegol fueron elegidos por su experiencia, había supervisores que tenían que tener como mínimo dos películas internacionales hechas (animadas o no) nosotros le decimos películas Pixar en adelante. Ellos tenían equipos de 10 personas que se quedaban trabajando hasta tarde noches y noches, juntos. Creo que el poder contar con gente experimentada, que vino exclusivamente de afuera para organizarlos y el hecho de que todos queríamos que los animadores argentinos crecieran hizo que todo saliera bien. Inclusive a lo último todos tenían el mismo nivel de conocimiento. Metegol fue una gran escuela.

- 3. ¿Considera usted que las productoras independientes tienen conocimiento valioso para la industria? Ya sea su respuesta sí o no, ¿a qué le atribuye esta diferencia de conocimiento?**

Si, bueno el cortometraje que estoy haciendo es independiente y la mayoría de los que participaron de Metegol vienen de este proyecto previo que luego postergue pero que ahora estoy lanzando en dos semanas. El cine independiente es para practicar, de hecho yo hice 2 años y medio de una carrera que no termine que es la de dirección de cine, porque decidí que la práctica me daba más, o sea para que quiero un título si a mí ir a hacer cine me es gratuito y aprendo mucho más. Es más al lado de Campanella aprendí más que en cualquier universidad que te cobra muchísimo más dinero.

- 4. ¿Cuál es el conocimiento más importante en una industria como la audiovisual, cuál es el que le brinda más formas de ser exitoso a una persona, grupo de trabajo o proyecto? ¿Lo encasillaría como un conocimiento que se encuentra en libros o manuales, o el conocimiento que se gana de las experiencias, fracasos y éxitos?**

Para la dirección y producción no me fijo en manuales, ni libros, me fijo en las practicas es más la gente que trabaja con nosotros, en el cine de animación no trae un CV trae un *demoreel*. Ahí nuestros animadores tienen Metegol, y todo lo que hacen en publicidad, Mr. Músculos el Suavecito de Vivere, todo lo que hacen en animación y en base a eso quedan o no en un trabajo.

- 5. ¿Qué aspectos considera importante usted que fueron tomados en cuenta a la hora de ser reclutados por la empresa en la que actualmente trabaja o trabajó?**

La experiencia, en Metegol muchos quedaron afuera porque Campanella buscaba una calidad muy por encima de lo que la animación argentina venía haciendo. Y no es que eran malos sino que los estándares eran altos.

- 6. ¿Qué considera usted que motiva a las personas a preferir trabajar en una productora internacional de una independiente y viceversa?**

Los motiva el desafío de tener que hacer las cosas cada vez mejor. Los animadores solos se auto exigen cada vez más, e inclusive me muestran detalles que yo no percibo y ellos si porque son artistas. Ah, y eso se ofenden si los llamas técnicos o usas algún termino referido a lo computarizado, ellos son artistas, con sus técnicas, pero artistas.

7. En la forma que usted trabaja y basándose en las facilitaciones que la empresa ofrece (si es que lo hace), ¿De qué manera considera que los conocimientos de una persona A pueden llegar (y ayudar) a resolver un problema a una persona B?

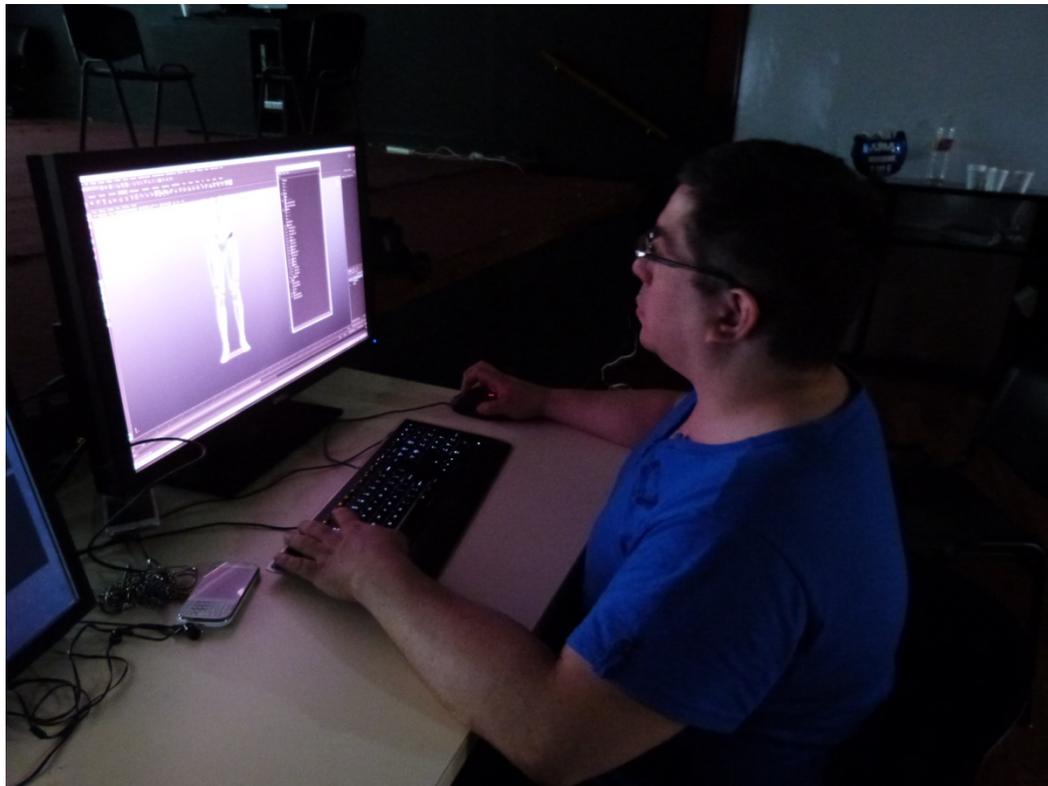
En Metegol para el departamento de lighting (último eslabón de la animación después del dibujo en lápiz, color, animación) después de hora tenía cursos de Reino Unido cursos de especialización para que los argentinos que tenían un conocimiento de lighting previo pudieran hacer un salto de calidad, más allá del conocimiento de la cadena. Es muy complicado conseguir gente que haga esos efectos de lightings por eso se incentivaban a que tomen los cursos y la productora le brindaba el crecimiento dentro del mismo proyecto. Además Metegol no tenía dinero para traer gente de Pixar, entonces invirtió en los argentinos.

También había un equipo encargado de organizar el proyecto los departamentos, trabajaban codo a codo con los animadores a diario en salones armaban charlas o de a pares sentados unos con otros, se le daba libertad de manejarlo como quisieran.

Galería de imágenes

Estas fotos las sacamos cuando fuimos a ver como se trabaja en GetMotion el día que tuvimos la reunión con Sol Rietti y Mariano Mena.







Análisis de documentos

Documento 1: Entrevista a Juan José Campanella y Eduardo Sacheri. (Productores)

Figura 15



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=8JTosfdTjcQ>

HZ: Juan para empezar me interesaría saber cómo era tu relación con la animación antes de involucrarte con Metegol.

JC: La animación me intereso mucho como espectador desde siempre, no solo la animación mainstream de Disney y Warner (la gloria), sino también cosas más alternativas..... varios animadores de Europa. La animación empieza a entrar en la posibilidad de hacerlo en mi mundo, realmente con Pixar, con ToyStory con la animación digital.

HZ: ¿Es la que más te atrae?

JC: No es la que más me atrae, es mi mundo el de las computadoras y la pos producción, y esto entro a mi radar, dije esto se puede hacer y durante muchos

años lo estuve viendo como espectador. Muchas veces dije que Toy Story 2 para mi es la mejor película de los 90. Cuando la tecnología avanzó y se puso a tiro ahí empezamos a trabajar.

HZ: Metegol te presenta un trabajo distinto dentro de tus ficciones, me interesaría preguntarte, ¿cuál fue tu mayor contribución en la historia?

ES: Me parece que se trató de dotarla de una cierta manera de ver las cosas futboleras, quiero decir, en la primera versión del guion había un muy buen desarrollo de personajes pero, como Juana, Gastón, Axel el futbol no les va ni les viene, se habían alejado esos personajes muy interesantes de los jugadores de esa matriz básica de haber visto el mundo a través de un Metegol. Entonces, como yo no he vivido dentro de un metegol, fue como recuperar ese mundo sin dejar de apuntar a lo que queríamos ir que no era el futbol sino otro montón de cosas y que esos jugadorcitos hablaran, sintieran y pensaran desde esa matriz de haberse criado solo como jugadores de futbol y empezar a aprender lo demás solo cuando su mundo se haya destruido.

HZ: Juan, me pareció muy interesante y hasta inspirador que después de haber ganado un Oscar te metieras en un género que no habías explorado. Me imagino, Metegol te obligo a desarmar un montón de estructuras...

JC: Absolutamente. Ya se me estaba poniendo cómoda la cosa por eso empecé. Por eso quise ser montajista en el secreto de sus ojos yo fui montajista. En Metegol ya empecé a desestructurar y construir todo el proceso de cine porque en la animación se hace el montaje antes de filmar la película, por eso tienes que armarla en tu cabeza mucho antes. Se va armando de pedacitos inconexos, por ejemplo, una frase que va ultima, la vez primero sin haber visto todo lo anterior. Todo ese proceso te hace ver el cine de otra manera, no tenía ni un musculo entrenado para esta película.

HZ: ¿El doblaje en inglés, va a ser en ingles británico?

JC: Eso lo elegirá el distribuidor que sea para el mundo en inglés.

HZ: Es una versión que corrió.

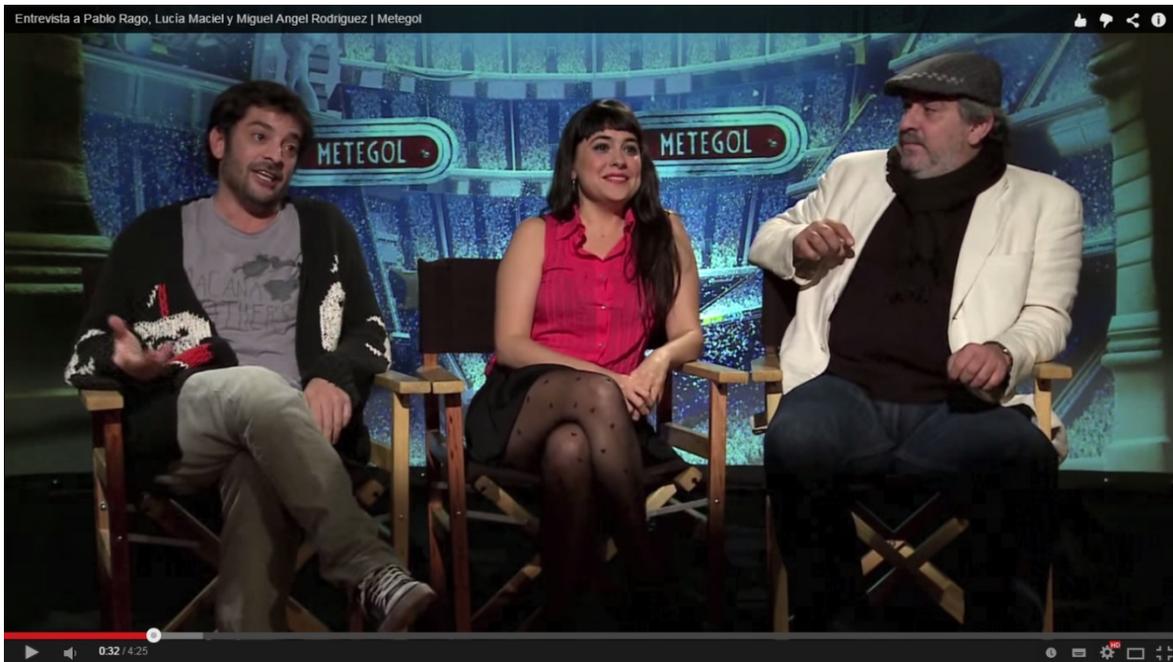
JC: Mi opinión personal es que tiene sentido que lo sean. Creo que esta sensación de dar la vida por una camiseta la tienen obviamente los ingleses y todavía no la tienen los americanos.

HZ: ¿Porque elegiste a calle 13 para el tema central de la película?

JC: Me encanta el laburo de ellos. Yo hice su último video con eso empezamos una relación. Cuando queríamos tener una canción inspiradora, yo creo que Rene y Eduardo pueden lograr una mezcla de poesía a la vez de hacer algo muy bullanguero y tribunero pero con mucha poesía y realmente rindieron, todavía no se conoce la canción porque entera se va escuchar en la película.

**Documento 2: Entrevista a Pablo Rago, Lucía Maciel y Miguel Ángel Rodríguez.
(Actores)**

Figura 16



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=-DTfdWW1RpM>

HZ: Para empezar, esta es la primera vez que Pablo y Miguel hacen una película animada. ¿Que los motivo a participar de una película animada?

PR:Que nos llamó Campanela, cuando te llama Campanela no hay dudas, me tiro de cabeza sea lo que sea que tenga que hacer...El llamado de Campanela es...

LM: ...Como el llamado de Dios

PR:...como la alarma de los bomberos, con actitud

HZ: Los llamo para un personaje en particular o hicieron prueba para distintos personajes cuando probaron las voces

MR: Nos llamó para personajes particulares, por lo menos a mí...

PR:Si a mí también.

MR: Si creo que a todos, nos invitó al casting que me pareció magnifico ir a hacer un casting para una película de este estilo me toco hacer dos o tres escenas, con unos actores ahí para jugar con uno. Me mostraron una imagen de cómo iba a ser el personaje, cual era, (un dibujito), me hicieron así para que no tenga mucha más idea paraqué pueda trabajar. No quería nada raro tampoco. Lo que veníamos contando en las otras entrevistas es verdad. Nada de la voz de para allá para acá ni para ningún lado, vos hace lo vos que es donde después eligió.

HZ: Lucia, tu personaje como comentábamos antes se destaca mucho en la película porque le diste mucha humanidad o sea supera al dibujo animado ¿Cómo fue la composición de Laura?

LM: Había algo que a mí me daba mucha risa. Era que los productores venían y me decían, estamos fascinados con tu voz, nos encanta tu voz. Había algo que ya estaba del personaje. La voz ya era el personaje, era lo que ellos estaban buscando. Íbamos buscando con Juan que tono tenía que tener cada escena quizás a mí me salía una voz muy rockera y Campanella me decía no!...Laura es muy dulce e íbamos calibrando las emociones. Fui a hacer el casting hacer las escenas calibrarlas, fui tres veces... Pero era porque realmente necesitaban ver el ensamble con lo que tenían en su cabeza.

HZ: Pablo con respecto al proceso de grabación de voces, Campanela trabajo con una técnica atípica que ya no se usa en animación. Al trabajar juntos en equipo, ¿enriquece más la interpretación y construcción del personaje?

PR: Para mi es mucho mejor así. Pocas cosas aprendidas de cuando estudie teatro. Como decía Serrano, lo único arriba del escenario o en este caso la escena, lo único verdadero es el compañero, el resto es ficción. Nunca mejor aplicado en este caso, no es lo mismo doblar un personaje en una cabina solo, sin tener la respuesta del otro. Hubiese sido más frio. Al tener los compañeros ahí y no tener que improvisar la estructura de las escenas ni la respuesta o las palabras frente a otros, lo enriquece mucho.

Documento 3: Entrevista a Emilio Kauderer y Gustavo Ferrada. (compositor y productor ejecutivo)

Figura 17



Fuente:<http://www.100bares.com/emilio-kauderer-y-la-orquesta-sinfonica-de-londres/>

EK: Metegol es una historia de amor de todo, de un pueblo que se juega por su gente, la historia de amor de un padre al hijo, la historia de amor de ellos, de ella y el. El guion siempre contiene una emoción que hay que poder traducir a través de la música, cuanto más creativo el libro, más fácil componer, para eso Juan escribe muy bien y yo trato de contar a través de mi música.

GF: Fundamental, creo yo es, la capacidad que ha tenido Emilio para dar unidad a todos los mundos musicales que aparecen en la película. En la película hay momentos de westerns, tenemos desde Richard Strauss hasta Wagner, hay vals. Todos estos elementos han sido incorporados por Emilio para conseguir crear una personalidad propia y un sonido propio.

EK: Una película de animación permite y necesita un montón de música. El rango dinámico que necesitas es mucho más grande que el acompañamiento musical de una película común. Por suerte me unen muchos años de trabajo con Juan Campanella y tenemos como un lenguaje en común de intercambios de temas, intercambios de sentimientos más que nada. Para mí es un súper privilegio haber grabado con la sinfónica de Londres, excede mis expectativas de lo que iba a ser la grabación y estoy muy contento.

Documento 4: Entrevista a Fernando Primavera. (Animador)

Fuente: <http://davinci.edu.ar/blog/entrevista-a-fernando-primavera-animador-en-la-nueva-pelicula-de-campanella/>

Esta semana se estrena Metegol, la nueva película de Campanella que, basada en un cuento de Fontanarrosa, promete plantear un antes y un después en la historia de la animación argentina.

Por eso aprovechamos para hacerle algunas preguntas a Fernando Primavera, parte del equipo de animación que llevó Metegol hasta la pantalla grande, acerca de cómo fue trabajar en el proyecto. Fernando es egresado de la carrera de Cine de Animación en Escuela Da Vinci donde actualmente es profesor. El año pasado fue parte del equipo que realizó proyecciones 3D en vivo sobre la fachada de la Facultad de Derecho.

¿Qué materias estás enseñando en Da Vinci y en qué otros proyectos estuviste trabajando últimamente, además de Metegol?

El primer cuatrimestre de este año en Da Vinci di la materia “Dirección de Actores”, además de un taller de Pintura Digital y de estar a cargo de tutorías. Actualmente estoy trabajando en los FX de una película llamada “El manto de hiel” de Gustavo Corrado.

¿Cómo fue que entraste a trabajar en Metegol, y cuál fue tu tarea?

Fui a una entrevista y mostré mi demoreel con la esperanza de ser llamado como animador junior (podría haber sido llamado para scene composing). Tuve muchísima suerte y me llamaron como animador junior. Al principio mi tarea consistía en hacer protocolos, que consta en dejar la escena animada por los animadores experimentados, en las condiciones necesarias para poder pasar al siguiente departamento; por ejemplo, tenía que hacer las anticipaciones de los movimientos, y los finales de las tomas, todos detalles que no se ven, pero que contribuyen a que las escenas queden en condiciones; también tenía que corregir

detalles de animación, como por ejemplo corregir la mano del personaje si se introducía en la tela, o detalles por el estilo. Después, empezaron a darme animaciones de personajes secundarios y fue tocar el cielo con las manos! Más tarde me dieron tres planos de uno de los personajes principales, y no lo podía creer.

Sé que la gente de Pixar que vio Metegol reaccionó con sorpresa (positiva). ¿Cómo ves el nivel de la película terminada en comparación con lo que estamos acostumbrados a ver de los estudios norteamericanos?

Sí, el nivel de la película es realmente excelente y puede competir tranquilamente con cualquier producción.

Quería preguntarte cómo se trabajó en Metegol, cómo se organizó el circuito desde el director, Campanella, hasta los animadores, para que todo esté coordinado y el trabajo fluya.

Campanella estuvo presente al momento de hacer el layout; los animadores nos basábamos en el layout respetando los encuadres y los tiempos de cada toma. Animábamos las tomas sin terminar de pulirlas y hacíamos una revisión con Campanella, quien opinaba sobre lo que había que agregar, cambiar o mejorar y daba el OK. La escena se pulía, Campanella volvía a verla y ya quedaba para pasar al otro departamento. Ese era el momento de los aplausos de todos los animadores, para cada toma aprobada. Después pasaba a scene composing donde se agregaba el ambiente final, luego pasaba a skin fixing y más tarde a lighting.

¿Hubo algo que te haya sorprendido durante tu trabajo en Metegol, o algo que quieras recordar de tu experiencia ahí?

Me sorprendió la gente con la que trabajé. Todos son accesibles, nunca me hicieron sentir que era el "junior", siempre fueron totalmente sencillos, abiertos para ayudarte a resolver problemas que se presentaban en la animación... en fin, grandes personas. Había animadores que habían trabajado en ILM, en

Dreamworks, Weta film, en varias producciones argentinas, en Europa, Nueva Zelanda, etc. Una cosa que nunca voy a olvidar es un workshop con un animador venido de Dreamworks, Jim Van Der Keyl, y otra fue una jornada de trabajo “codo a codo” con este mismo animador, donde tuve que hacer la animación secundaria del pelo de un personaje supervisado por un GRANDE como él. Además, de lo mucho que aprendí junto a un animador español llamado Miguel Ángel Fuertes, que compartió conmigo no sólo conocimientos de animación sino verdaderas lecciones de vida.

¿Cómo ves la situación para alguien que egresa con un título de animador en Argentina? Vale ser sincero.

La situación en Argentina no está tan mala como la mayoría de la gente se imagina. No hay tanta oferta como en otros lados, pero por suerte el cine de animación está creciendo. Yo creo que va a haber un antes y un después de Metegol. Habrá que seguir creciendo.

¿Próximos proyectos tuyos?

Próximos proyectos: ahora estoy haciendo la carrera de Fotografía. Como con mis compañeros acabamos de darle los últimos retoques a nuestra tesis para presentarla en varios festivales, todavía no me embarqué en ningún otro proyecto personal. Espero poder seguir trabajando en varias películas (como animador o encargado de los FX).

Última y te dejo ir. Si tuvieras que nombrar las dos o tres figuras que más te hayan influenciado, sobre todo a nivel artístico o profesional ¿quiénes serían?

Mi mamá es quien me influenció en mi forma de ser: siempre me dijo que las cosas tienen que estar bien hechas y que hay que dar lo mejor de cada uno. Además, aunque no se dedica al arte, confío mucho en su ojo y en su opinión porque sabe reconocer aciertos y errores de forma intuitiva y con un gran sentido de la estética. Otras personas que me hayan influenciado tan puntualmente no

tengo, pero sí hay gente muy importante en mi vida profesional y artística además de personal: Matías Zadicoff, un gran amigo que el destino puso en mi camino cuando yo tenía 17 años y todavía estaba en la secundaria. Es un animador a quien admiro y me fue enseñando un montón de cosas por lo que siempre le voy a estar agradecido. Otra excelente persona y amigo es Miguel Massenio (coordinador de la carrera de animación en Da Vinci), quien siempre me está guiando y que siempre me ayuda a crecer profesional y personalmente.

Encuestas**Pregunta 1: Sexo****Figura 18**

Masculino	36	55,38%
Femenino	29	44,62%
Total	65	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 2: Edad**Figura 19**

18-25	11	16,92%
26-33	27	41,54%
34-41	17	26,15%
42 o más	10	15,38%
Total	65	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 3: en los últimos 5 años trabajé en una producción cinematográfica...**Figura 20**

Si	65	100,00%
No	0	0,00%
Total	65	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 4: Mis tareas se relacionan/relacionaban con... (respuesta de opción múltiple)**Figura 21**

Pre-producción	24	25,26%
Producción	45	47,37%
Post-producción	26	27,37%
Total	95	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 5: Te toca trabajar en equipo y alguien necesita ayuda...

Figura 22

Ayudo a quien me necesita, me gusta compartir lo que sé.	46	70,77%
Ayudo a quien me necesita, me gusta que sepan que tengo conocimientos sobre el tema.	16	24,62%
Ayudo a quien me necesita, si es que puede ayudarme el a mí.	3	4,62%
No ayudo a quien me necesita, debido a que cada uno debe valerse por sí mismo.	0	0,00%
Total	65	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 6: En la productora que trabajas o trabajaste...

Figura 23

	Totalmente de acuerdo	Mediana-mente de acuerdo	Indistinto	Mediana-mente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Está bien acudir a los compañeros en busca de ayuda.	43 66,15%	18 27,69%	2 3,08%	1 1,54%	1 1,54%	65 100,00%
El trabajo en equipo es una práctica habitual.	49 75,38%	9 13,85%	5 7,69%	2 3,08%	0 0,00%	65 100,00%
Se fomenta la propuesta de nuevas ideas y soluciones.	23 35,38%	27 41,54%	10 15,38%	5 7,69%	0 0,00%	65 100,00%
Hay colaboración e intercambio de conocimientos.	35 53,85%	22 33,85%	8 12,31%	0 0,00%	0 0,00%	65 100,00%
Se protege el conocimiento para evitar imitaciones.	16 24,62%	24 36,92%	8 12,31%	12 18,46%	5 7,69%	65 100,00%
Los errores se ven como oportunidad para aprender.	16 24,62%	17 26,15%	10 15,38%	19 29,23%	3 4,62%	65 100,00%
La gente con experiencia enseña a los demás.	28 43,08%	24 36,92%	9 13,85%	4 6,15%	0 0,00%	65 100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 7: Cuando trabajo en grupo lo que más me gusta es...

Figura 24

Compartir el trabajo con expertos/personas con más conocimientos.	23	35,38%
Compartir el trabajo con mis pares.	21	32,31%
Conseguir la experiencia laboral que busco.	13	20,00%
Encontrar el conocimiento que otros dejaron en la organización.	8	12,31%
Total	65	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 8: Consideras que el trabajo en equipo...(respuesta de opción múltiple)

Figura 25

Alarga el tiempo de de realización del trabajo.	8	5,76%
Entorpece el desarrollo individual.	7	5,04%
Entorpece la realización del proyecto.	7	5,04%
Es una buena fuente de nuevos conocimientos.	37	26,62%
Fomenta la competencia entre los miembros del equipo de trabajo.	14	10,07%
Mejora el resultado final del proyecto.	47	33,81%
Promueve el desarrollo individual.	19	13,67%
Total	139	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 9: Sentí sobre mi trabajo actual/pasado que los miembros de la empresa/productora... (respuesta de opción múltiple)

Figura 26

Ayudaban a explotar la creatividad.	33	26,19%
Existía una intolerancia frente a los errores.	15	11,90%
Existían problemas de diversidad cultural o idioma.	0	0,00%
Había escasez de tiempo para el desarrollo del grupo.	26	20,63%
Su colaboración facilitó el desarrollo del proyecto.	29	23,02%
Los jefes o líderes del equipo incentivaban a los poseedores del conocimiento a compartir.	10	7,94%
Se premiaba a todos, incluso a los que se equivocaban, por lo que habían aportado y por haber tomado el riesgo.	6	4,76%
Solo los poseedores del conocimiento eran reconocidos como valiosos en el equipo.	7	5,56%
Total	126	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 10: Según tu experiencia, la productora considera valioso o promueve...

Figura 27

El dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles de la empresa.	37	33,04%
El uso de pensamientos deductivos e inductivo es común entre los empleados.	18	16,07%
La opinión subjetiva es permitida en todos los niveles.	29	25,89%
La creación de manuales, documentos y estudios de casos.	7	6,25%
Se cuenta con base de datos que se actualizan constantemente.	21	18,75%
Total	112	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 11: Indica los siguientes métodos y tecnologías utilizadas en la empresa productora en la que trabajas o que trabajaste, para la gestión de información (Ej: adquirir, distribuir, almacenar).

Figura 28

Distribuir información mediante la intranet corporativa.	16	13,11%
Almacenar y agrupar en una red. (gestión documental)	6	4,92%
Formación - Capacitación	28	22,95%
Buscador de contenidos en base de datos.	10	8,20%
Almacenamiento/acceso al análisis de casos emblemáticos.	8	6,56%
Intercambios de ideas en grupo.	48	39,34%
Directorio para consultar.	6	4,92%
Total	122	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 12: Desde mis comienzos en la productora observo que...

Figura 29

Un empleado trabaja al lado de otro más experimentado.	43	34,13%
Se colabora con otras productoras para adquirir conocimientos.	24	19,05%
Un empleado asiste a cursos de formación externos.	18	14,29%
Un empleado asiste a cursos internos de formación.	8	6,35%
Un empleado estudia procedimientos de manual.	5	3,97%
Un empleado profundiza en conocimientos experimentados.	28	22,22%
Total	126	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 13: Aprendí más sobre las artes audiovisuales de ...

Figura 30

Autodidacta. (busco información por mi cuenta)	23	15,33%
Cursos que realicé.	16	10,67%
Experiencia laboral propia.	41	27,33%
Jefes/líderes de grupo de trabajo.	23	15,33%
Pares de estudio.	7	4,67%
Pares de trabajo.	24	16,00%
Profesores de la universidad/Material universitario.	16	10,67%
Total	150	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 14: Definí la relación con tu grupo

Figura 31

Aprendizaje.	24	16,78%
Camaradería.	21	14,69%
Colaboración.	28	19,58%
Competitividad entre los miembros.	7	4,90%
Confianza.	37	25,87%
Desconfianza.	2	1,40%
Falta de comunicación.	8	5,59%
Relajado.	10	6,99%
Temor al no mérito individual.	6	4,20%
Nunca trabajé en equipo.	0	0,00%
Total	143	100,00%

Fuente: elaboración propia

Pregunta 15: En tu grupo actual o pasado, cuando trabajaste en equipos o grupos...

Figura 32

Eran estables, realizaban distintos proyectos, pero siempre con los mismos miembros.	8	12,31%
Se formaban para la creación de un proyecto específico, que luego de que era terminado se disolvía y los miembros rara vez volvían a cruzarse en otros equipos.	22	33,85%
Se formaban para la creación de un proyecto específico, que luego de que era terminado se disolvía, pero era muy común volver a cruzarse en otro equipo con miembros de otro anterior.	35	53,85%
Nunca trabajé en equipo.	0	0,00%
Total	65	100,00%

Fuente: elaboración propia