

CARRERAS SIMBIOTICAS EN LA REALIZACION  
DE PELICULAS: PEDRO Y AGUSTIN ALMODOVAR

José L. Alvarez\*  
Silviya Svejenova\*\*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 414*  
*Marzo, 2000*

\* Profesor de Dirección General, IESE

\*\* Candidata al Doctoral del IESE

**División de Investigación**  
**IESE**

Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

## **CARRERAS SIMBIOTICAS EN LA REALIZACION DE PELICULAS: PEDRO Y AGUSTIN ALMODOVAR**

### **Resumen**

En este documento nos ocupamos de la paradoja que supone desatar la creatividad entrelazando tareas artísticas y empresariales en una sola carrera simbiótica llevada a cabo por dos personas. Sostenemos que la incertidumbre que conlleva la asociación entre directores y productores en el mercado laboral artístico, y las restricciones que las compañías de producción imponen a la creatividad una vez que la asociación está decidida, impulsan a los profesionales creativos a fundar sus propias organizaciones de producción, así como a formar sus propios mundos artísticos. La producción por cuenta propia implica tareas artísticas y empresariales, cada una de las cuales requiere un enfoque mental y unas cualidades determinadas. La persona creativa sola no puede (en la mayoría de los casos) cubrir tanto el lado creativo de su labor artística como el que atañe a la producción. Necesita un socio que se haga cargo de las negociaciones y de la producción, a alguien muy cercano y en quien confíe profundamente, y que sea capaz de subordinar su propia carrera a la trayectoria del artista. De este modo, dos personas sustentan una única carrera, la del profesional creativo, arropándola con su propia compañía productora. Las proposiciones que ofrecemos en este estudio arrojan luz sobre una cuestión muy poco explorada en la bibliografía sobre este tema, esto es, la de por qué y cómo dos personas sostienen una única carrera. Sirva como ilustración la carrera simbiótica del internacionalmente aclamado cineasta español Pedro Almodóvar y su hermano Agustín.

**Palabras clave:** carrera simbiótica, versatilidad de rol, confianza, control, mundos artísticos.

## CARRERAS SIMBIOTICAS EN LA REALIZACION DE PELICULAS: PEDRO Y AGUSTIN ALMODOVAR

### Introducción

*«SIMBIOSIS significa vivir juntos... Existen tres formas de simbiosis: el parasitismo, el comensalismo y el mutualismo... En el mutualismo obtienen beneficio ambas partes... El mutualismo se produce de forma natural cuando una alga y un hongo se funden para formar un liquen, diferente en sí de cualquiera de las dos plantas que lo componen. Cada organismo se beneficia de esta estrecha asociación. El hongo, incapaz de producir su propio alimento, lo recibe de la alga. La alga, a cambio, obtiene la protección del hongo.»*

«The World Book Encyclopedia», vol. 18, pág. 849.  
World Book, Inc., Estados Unidos, 1986.

«Le estoy extremadamente agradecido a mi hermano Agustín por hacer el trabajo sucio de este negocio.»

Pedro Almodóvar,  
al recibir el 56º Annual Golden Globe Award  
a la mejor película en lengua extranjera por «Todo sobre mi madre»,  
Los Angeles, 23 de enero de 2000.

Dentro de la sociología del arte, son muchos los estudios que han aportado información sobre las carreras creativas. Pintores (White y White, 1993; Greenfeld, 1989), escritores (Anheier et al., 1995) y músicos (Hirsch, 1972; Abbott y Hrycak, 1990) han sido objeto de estudio para determinar las peculiaridades de sus respectivas carreras creativas y la manera en que se desenvuelven en los sistemas institucionales y culturales. También la industria del cine ha sido un campo habitual de investigación sobre el terreno para los académicos interesados en las carreras creativas. Gran parte de las investigaciones llevadas a cabo hasta ahora se ha venido centrando en los progresos de carrera y en los medios para conseguirlos, tales como habilidad, conocimiento, reputación, relaciones personales y roles (Faulkner y Anderson, 1987; Baker y Faulkner, 1991; Jones, 1996; DeFillippi y Arthur, 1998; Bielby y Bielby, 1999). La mayor parte de estas investigaciones asumen que las personas siguen un camino dentro de carreras de tipo único, o que tienen una sola tarea básica. Las carreras híbridas o de tipo múltiple no han recibido suficiente atención, con pocas excepciones (Abbott y Hrycak, 1990; Baker y Faulkner, 1991; Menger, 1999). Por lo demás, los casos en que dos personas se asocian para formar una trayectoria indivisible han sido ignorados en su mayor parte.

En este documento trataremos de ampliar la obra sobre carreras creativas centrandó nuestra atención en un fenómeno particular: el de los cineastas con éxito artístico y comercial que, solos o en asociación con un pariente y/o amigo cercano, son propietarios de compañías productoras de películas. Consideraremos la paradoja de cómo la unión de dos actividades de carrera distintas y, en cierto modo, contradictorias –arte y negocio–, pueden desatar la creatividad. Creemos que éste es un fenómeno fructífero para investigar un aspecto de las carreras que merece una mayor atención: por qué y cómo dos personas llevan simultáneamente a cabo tareas que pudieran ser consideradas como partes de carreras separadas o individuales. Esta cuestión se inscribe en el más amplio y ya viejo problema sociológico de la relación que une lo económico con lo cultural y lo material con lo artístico (Anheier et al., 1995), un problema que se da incluso en una actividad tan “idealista” como es el arte.

A fin de sentar las bases lógicas subjetivas para interrelacionar las actividades directivas y artísticas de dos personas en una sola carrera, trabajaremos esencialmente en el micronivel. Sin embargo, allí donde sea necesario consideraremos las trayectorias profesionales en una jerarquía de contextos institucionales (de macronivel) cada vez más amplios, desplazándonos hacia delante y hacia atrás a lo largo de esas jerarquías.

Sostenemos que la incertidumbre que resulta de la asociación entre directores y productores en el mercado laboral artístico, y las restricciones que las compañías de producción imponen a la creatividad cuando la asociación se ha consumado, impulsan a los profesionales creativos a fundar sus propias organizaciones de producción, así como a formar sus propios mundos artísticos. La producción por cuenta propia lleva asociadas tareas artísticas y empresariales que por su naturaleza requieren enfoques mentales y aptitudes distintos. En otras palabras, la persona creativa sola no puede (en la mayoría de los casos) cubrir tanto el lado creativo de su labor artística como el que atañe a la producción. Necesita, por tanto, un socio que se haga cargo de las negociaciones y de la producción. Para poder dirigir la estructura de producción sin menoscabar la creatividad, esta persona debe ser alguien muy próximo al artista y en quien éste confíe profundamente, alguien que sea capaz de subordinar su propia carrera a la del artista. De este modo, dos personas sustentan una única carrera, la del profesional creativo, arropándola con su propia compañía productora y con sus propios mundos artísticos.

Este documento comienza con un repaso de los antecedentes que existen de carreras creativas, lo que ayudará a establecer el argumento. Una vez esbozadas las proposiciones teóricas, presentaremos las premisas metodológicas del estudio. A continuación ilustraremos nuestras proposiciones con el ejemplo del internacionalmente aclamado cineasta español Pedro Almodóvar, comparándolo con otros casos similares de la industria española del cine.

En su búsqueda de libertad y control creativo, Pedro Almodóvar, conjuntamente con su hermano menor Agustín, creó una compañía productora. Desde entonces, Pedro ha alcanzado el éxito, tanto artístico como comercial, como cineasta, no sólo por su singular talento, sino también gracias al manejo, por parte de su hermano, de “la parte sucia de este negocio”, esto es, la que se refiere a las negociaciones y a la producción. Esta “simbiosis” entre las trayectorias de dos personas (el artista y su administrador) se subordina a las necesidades de expresión del artista. Desde nuestro punto de vista, la aportación de este estudio radica, precisamente, en que arroja luz sobre por qué y cómo dos personas sustentan una única carrera.

## **Definición de carreras en la industria cinematográfica**

Existen diferentes maneras de abordar las carreras creativas: a través de su contexto, a través de su contenido o a través de los papeles que las estructuras y agencias desempeñan en su despliegue. En esta sección trataremos de delimitar el terreno de las carreras creativas utilizando tres marcadores indispensables. En primer lugar, situaremos las carreras artísticas en un mercado laboral artístico donde los segmentos empresariales y artísticos se entrecruzan continuamente, logrando concordancias mutuas para cada proyecto. En segundo lugar, exploraremos el papel paradójico de las estructuras sociales y económicas al constreñir y, a la vez, facilitar la labor artística. En tercer lugar, complementaremos esta visión estructural con una perspectiva de agencia, centrando nuestra atención en las características personales del artista (talento, motivación, etc.) o en su decisión de ajustarse a los cánones de los mundos artísticos tradicionales o, por el contrario, de romper con ellos, convirtiéndose en un profesional integrado, en el primer caso, o en artista independiente, en el segundo. Para completar el informe de agencia, debatiremos en torno al concepto de la versatilidad de rol.

### ***Dualidad de la asociación e incertidumbre en los mercados laborales artísticos***

Faulkner y Anderson (1987) definen las carreras en la industria cinematográfica como un proceso incierto y errático consistente en crear sucesiones de proyectos de películas o líneas de acontecimientos temporales mediante la asociación dual entre productores y artistas. Afirman que «una carrera es un negocio de dos caras, sustentado por empresarios que hacen distinción entre artistas cualificados; en el otro extremo del mercado, directores, cinematógrafos, guionistas, compositores y otros artistas hacen distinción entre producciones de cine (y sus productores)», (Faulkner y Anderson, 1987, página 889).

La dualidad de la asociación se remonta hasta Hirsch (1972), quien la coloca entre los dos subsistemas más importantes del sistema de la industria cultural –el subsistema directivo (los administradores) y el subsistema creativo o técnico (los profesionales). El primero descubre y selecciona productos culturales para el patrocinio y la promoción de organizaciones, mientras que el segundo ofrece este tipo de productos. Para nosotros, lo interesante del argumento de Hirsch radica en su afirmación de que los “cazatalentos” (los directores de cine) actúan como enlace entre los niveles técnico y directivo. Este papel central de los directores y las directoras de cine en la producción de películas sirve para justificar que nosotros nos fijemos en sus carreras.

La asociación dual que Hirsch (1972) y Faulkner y Anderson (1987) utilizan para definir las carreras artísticas se produce en mercados laborales artísticos caracterizados por la *incertidumbre* en cuanto al resultado de la labor artística. Las célebres sentencias del “todo es azar” y “nadie sabe nada” de la industria del cine (Mickelthwait, 1989), reflejan la dificultad de predecir el éxito o el fracaso de un proyecto antes de que haya llegado al público.

Según Menger (1999), la incertidumbre se manifiesta con dos caras. Por un lado, se la puede relacionar con las oportunidades de éxito que un individuo tiene en su empresa. Por otro, podría significar la incertidumbre de que se vean satisfechas las expectativas que un individuo tenga con respecto al comportamiento de otros artistas y con respecto a las evaluaciones y preferencias de los gatekeepers y de los consumidores. Además, la incertidumbre puede considerarse como una condición sustancial para la innovación, como un señuelo para la constante autorrenovación y reinvención del propio artista (Menger, 1999).

La imprevisibilidad y la continua asociación dual con el lado de producción del mercado laboral artístico exponen la trayectoria del artista a cambios constantes. Para conseguir algo de autonomía en su carrera, así como cierto grado de estabilidad, el artista podría decidir anclar su carrera en las estructuras sociales que él mismo ha creado.

*Dualidad de las estructuras sociales y económicas: trabas y medios para la labor artística*

Siendo la incertidumbre del mercado un factor importante en la trayectoria profesional de un artista, no es, ni mucho menos, el único. La estructura social constituye otra fuerza de empuje relevante, cuya dualidad tiene su impacto sobre las carreras creativas. La dualidad de la estructura reside, tal como señala White (1992), en su capacidad de restringir a la vez que impulsar la acción creativa.

Según White, la estructura restringe en el sentido de que bloquea la acción espontánea. En muchos estudios sobre carreras creativas, las fuerzas sociales se citan como nocivas para la creatividad, entre otras cosas porque intervienen en el resultado final del trabajo artístico, haciendo disminuir el grado de control interno que el creador o la creadora ejerce sobre su obra (Amabile, 1996). Examinando los sistemas que rigen la industria de la cultura, como la edición comercial, la producción de películas o la grabación de música, Hirsch (1972) explica que para que los artistas o escritores puedan entrar en contacto con el público al que aspiran, es preciso que sean “descubiertos” por las organizaciones empresariales, que actúan como reguladores de la innovación y tienen así el poder de decidir sobre la suerte del artista. Si extendemos el alcance de las preocupaciones de Hirsch al campo de la producción de películas, podemos afirmar que las compañías productoras pueden limitar la libertad artística no sólo en su calidad de gatekeepers (decidiendo qué ideas creativas merecen ser producidas y llegar a una audiencia), sino también imponiendo unos presupuestos y calendarios estrictos, o determinados temas o estilos, o desatendiendo las necesidades únicas de la expresión artística.

White (1992) propone que para «poner a cero el reloj social y separar una cadena de acción de otra», los agentes se deshagan de este tipo de “corsés”. En este sentido, podemos interpretar la creación de compañías productoras por parte de directores de cine como una reacción a las restricciones que las organizaciones productoras tradicionales imponen a la creatividad. Creando sus propias estructuras de producción, los directores se las arreglan para proteger la cadena de actividades relacionadas con la expresión artística contra la incertidumbre y las restricciones del entorno.

Sin embargo, las estructuras sociales también hacen posible la labor artística. Tal como señala Becker (1982), la producción de arte exige a los artistas que integren su carrera en redes de colaboración. Este autor ofrece unos de los informes seminales sobre la integración social de la creatividad, cuestionando la tradición, predominante en la sociología del arte, de situar al artista y a la obra en el centro de cualquier análisis del arte como fenómeno social. En su lugar utiliza el término “mundos artísticos” para designar redes de personas y los procesos de sus actividades cooperativas encaminadas a la producción de arte. Para él, por tanto, los mundos artísticos, más que estructura, representan procesos. Si bien el talento artístico es una condición previa necesaria, Becker sostiene que ese talento por sí solo no es, ni mucho menos, suficiente para la consecución de resultados artísticos. El talento tiene que estar respaldado por una red de colaboración capaz de llevar la visión del artista hasta una pieza de arte acabada.

Refiriéndose a la manera en que se construyó socialmente el Impresionismo, White y White (1993) sostienen que «cualquier influencia ejercida por un artista depende de si se halla integrado en un grupo», siendo el grado de endogamia con las redes sociales el que determina el

nivel de influencia. Examinan la manera en que las influencias cruzadas y la colaboración entre el grupo de pintores conocidos como impresionistas contribuyeron al desarrollo del nuevo sistema, crítico con los marchantes, estando al mismo tiempo sustentado por él.

En resumen, «la obra artística... es un fenómeno social» (Greenfeld, 1989), y si los artistas encuentran que ciertas estructuras sociales les cohiben, no pueden simplemente abandonarlas y trabajar por su cuenta. Necesitan crear su propio grupo, o “mundo artístico”, a través del cual puedan expresar su creatividad. El modo en que lo hacen influirá de forma natural sobre el rumbo que tomarán sus carreras.

### *“Propietarios” de carrera: características y acciones*

Hasta aquí hemos hablado sobre carreras en términos de la dualidad de la asociación empresarial y artística en mercados laborales extremadamente inestables, o de la dualidad de las estructuras sociales como limitación a la vez que medio para la labor artística. Tal y como afirma Alvarez (de próxima aparición), los actores del entramado que operan en entornos de estructuras “ablandadas” o más volátiles (como las de la industria del cine) tienen mayor capacidad de influir sobre su propio posicionamiento y sus carreras, precisamente ejerciendo influencia sobre las estructuras dentro de las cuales se desenvuelven. De ahí que las carreras sean “propiedad” de las personas, y que éstas sean capaces de moldear sus propias trayectorias en virtud de sus características personales y mediante resueltas acciones políticas para impactar estructuras. A continuación examinaremos el aspecto personal del desarrollo de una carrera creativa, concentrándonos en el talento y en la motivación para la labor artística, en la decisión del artista de ajustarse a los cánones de los mundos artísticos tradicionales o, por el contrario, la de rebelarse contra ellos, y en su versatilidad de rol.

### *Talento y motivación*

Entre quienes participan en la producción de obras artísticas y en la sociedad en general, es creencia generalizada que «la producción de arte requiere talento, dones o habilidades que muy pocos tienen» (Becker, 1982, página 14). Para una expresión sucinta de esta idea, Becker cita a Stoppard (1975, página 38): «Un artista es alguien que tiene ciertas dotes que le capacitan para, de modo más o menos acertado, hacer algo que sólo puede hacerse de forma defectuosa, o no puede hacerse en absoluto, si no se tienen esas dotes». Es importante saber quiénes son las personas provistas de dotes, prosigue Becker, ya que disfrutan de privilegios y derechos especiales que les permiten transgredir reglas y normas.

Descubrimos que el talento es una condición previa indispensable para una trayectoria con éxito en las artes, si bien en la práctica, por razones personales o del entorno, el talento puede o no puede desarrollarse. En nuestro estudio nos centramos en cineastas dotados de un talento prodigioso, tomando el talento como una condición necesaria pero no suficiente en sí misma para lograr el éxito en una carrera en cine. El talento tiene que ir acompañado por una fuerte motivación para conseguir cosas y, en particular, para crear. La comprensión de los propios motivos y del interés por los que se sigue una determinada carrera es una aptitud que DeFillippi y Arthur (1994) llaman “el saber por qué”.

Según Menger (1999), el argumento del “trabajo grato” y el efecto del “impulso interno” como criterio sobresaliente de la profesionalidad forman parte de la base racional para la elección ocupacional. Estos argumentos se sitúan en una misma línea con el principio intrínseco de la motivación (Amabile, 1997), que denota la pasión por el trabajo en sí mismo y

abarca la motivación por trabajar en algo «porque es interesante, absorbente, excitante, gratificante o porque representa un reto personal». La del cine es una carrera exigente que requiere compromiso y pasión (Jones, 1996). Cabe ilustrar esto con las palabras del director de cine Sydney Lumet: «Cada película que hice fue un deseo activo, creíble y apasionado» (Jones y DeFillippi, 1996, página 93).

DeFillippi y Arthur (1999) opinan que una de las fuerzas impulsoras para integrar trayectorias profesionales en compañías productoras propias es el impulso emprendedor autónomo que se da en los propietarios de un capital humano tan escaso como valioso. Menger (1999) también sostiene que se podrían trazar paralelismos entre las carreras de artistas autoempleados y las de los emprendedores. Son atributos comunes, según Menger, «la capacidad para obtener un mayor rendimiento mediante la producción de obras para la venta... un fuerte sentido del logro personal mediante la producción de volúmenes tangibles y la habilidad de fijar su propio ritmo».

Otro incentivo para las carreras de autoempleo podría ser el valor que las personas damos al “sentido de control”, que es la base de las inferencias de actores sobre libertad y control generalizados (Lawler, 1992, página 331). Como sostienen DeFillippi y Arthur (1999), «las productoras de cine independientes surgieron en parte porque actores de cine con éxito buscaban una mayor libertad creativa y derechos de propiedad sobre los frutos de su labor artística». En una comparación entre Hollywood y las producciones de cine europeas, sin embargo, Estévez (1994) afirma que los directores europeos están mucho más inclinados –y mucho más capacitados– a ejercer un estrecho control sobre el proceso de producción que sus colegas norteamericanos. Así, mientras que en Estados Unidos es el productor quien asume toda la responsabilidad de la producción, en Europa los directores gozan de gran autonomía y conservan un control considerable en cada fase de la producción de películas.

#### *Elección artística: artista independiente o profesional integrado*

Las personas creativas pueden actuar de muy diferentes maneras para obtener control sobre sus carreras. Pueden optar por ajustarse a las convenciones de los mundos artísticos existentes, o bien pueden optar por elegir sus propios núcleos de soporte a través de los cuales renovar los cánones de una praxis aceptable. En este sentido, Becker (1982) propone una iluminadora distinción en la manera en que los artistas se relacionan con los mundos artísticos. Parte de esta distinción es la que separa a artistas independientes de profesionales integrados. Los profesionales integrados son considerados como trabajadores competentes pero faltos de inspiración (Becker, 1982, página 232) que se amoldan a las convenciones de los mundos artísticos existentes, en tanto que para los independientes estos mundos convencionales, a los que un día pertenecieron, suponen una limitación inaceptable.

Los artistas independientes proponen innovaciones que resultan inaceptables para los mundos artísticos convencionales. Tal y como sugiere Becker, los independientes posiblemente tengan que crear sus propias organizaciones, que reemplazarán a aquellas que no les aceptan y/o no trabajan con ellos. Así pues, en respuesta a las limitaciones estructurales que ya mencionamos, los artistas independientes crean sus propios grupos de colaboradores, que no se verán trabados por convenciones y permitirán la libre expresión de su visión creativa. Ello coincide con los argumentos de Alvarez (de próxima aparición), quien retrata a personas en puestos directivos como capaces de moldear sus propias trayectorias ejerciendo influencia sobre las estructuras.

Nuestro estudio de caso principal aborda la figura de un cineasta independiente, Pedro Almodóvar, que es propietario de una compañía productora y cuenta con el apoyo de unos mundos artísticos egocéntricos que dan cobijo y servicio a sus ideas innovadoras y a su trayectoria artística. En su exhaustivo libro «The Movie Game: The film business in Britain, Europe and America», Martin Dale sitúa a Pedro Almodóvar entre «los pocos realizadores de cine europeos que han tenido éxito en sobreponerse a la mentalidad de la “trampa de las subvenciones”» y que «son el rostro humano de la industria y que demuestran que, por mucho que se burocratice el mundo, siempre habrá artistas independientes que destaquen y hagan oír su voz» (Dale, 1997, página XI). Más adelante, Dale comenta la ruptura con los círculos artísticos tradicionales causada por la inconfundibilidad y el éxito de Pedro, ruptura que se hace patente en «los celos considerables dentro de la comunidad del cine español –donde la mayoría de los cineastas han surgido al amparo del sistema estatal». Pedro ha sido virtualmente ignorado por los premios nacionales Goya, una omisión sólo compensada recientemente con los siete premios Goya concedidos a su última película, «Todo sobre mi madre».

### *Versatilidad de rol*

Las carreras creativas no consisten sólo en actividades puramente artísticas. Requieren la *versatilidad de rol* que Menger (1999) trata en un penetrante estudio sobre carreras y mercados laborales artísticos. Menger toma prestado el término “versatilidad de rol” de Nash (1970 [1995]) para construir sus descripciones de desempeño de empleos múltiples por parte de personas creativas. El término recoge la necesidad del artista de combinar roles, simultánea y/o sucesivamente, a fin de conservar agilidad. Transforma «tanto el contenido de las actividades cooperativas como la extensión del control sobre nuevos recursos de mercado», y desdibuja la frontera que separa la acción individual de la acción colectiva (Menger, 1999). Así pues, Menger defiende que los artistas se conciben mejor como empresas pequeñas que obtienen sus recursos y labran sus carreras a partir de combinaciones siempre cambiantes de roles, fuentes de ingresos, marcos de trabajo y niveles de empleo.

Menger sugiere una partición triple del horario laboral y de los ingresos de la persona creativa, cuestión en la que los pluriempleados invierten no pocos esfuerzos en respuesta a la incertidumbre del mercado: *la actividad creativa en sí*, el trabajo relacionado con lo artístico y el trabajo no relacionado con lo artístico. El núcleo de este “desglose” lo constituye la actividad creativa en sí, que abarca tareas asociadas a la preparación del producto artístico (pensar, soñar, buscar información, ensayar y practicar).

Las actividades creativas básicas pueden complementarse con *trabajo relacionado con lo artístico* (por ejemplo, actividades docentes o tareas directivas en organizaciones artísticas). Aunque este tipo de trabajo no supone ninguna aportación directa o inmediata al quehacer artístico, sí se basa en las aptitudes o cualificaciones propias de los artistas profesionales. A pesar de que Menger (1999) no lo menciona de forma explícita, consideramos que la creación y conservación de una red de contactos –esto es, la aptitud de carrera del “saber a quién”, citada por DeFillippi y Arthur (1994)– encajaría aquí. Por medio de este tipo de actividades, las personas creativas se inspiran, captan ideas para proyectos nuevos, encuentran recursos que necesitan para sus proyectos y promocionan sus obras de arte y/o a sí mismos (todas estas actividades se revelan igualmente esenciales para el trabajo de escritores, diseñadores de moda, pintores, etc.).

El trabajo relacionado con lo artístico es importante y, a la vez, consume mucho tiempo. Además, en algunas de sus expresiones, como en los aspectos empresarial y de producción, es posible que exija planos o cualidades cognitivos que la persona creativa no

posee. Una persona creativa, por ejemplo, no es metodológica ni sistemática, y a menudo trata de torcer o romper las reglas (Cummings y Oldham, 1997). La falta de un tratamiento sistemático y la predisposición a transgredir reglas pueden llegar a causar problemas en los aspectos repetitivos y rutinarios de las negociaciones y la producción. En un intento de identificar las cualidades que poseen directivos de éxito, Pedler et al. (1986) utilizan términos tales como cualidades analíticas, cualidades para la resolución de problemas, cualidades para la toma de decisiones/la emisión de juicios; hábitos y cualidades de aprendizaje equilibrados; dominio de realidades básicas, proactividad (es decir, la tendencia a responder con determinación a los acontecimientos), que no son necesariamente compatibles con una personalidad creativa. Sin duda, existe también un área de solapamiento que contiene características relevantes, tanto para tareas empresariales como artísticas, como por ejemplo la resistencia emocional, la agilidad mental y cualidades y aptitudes sociales (especialmente en el caso de los directores de cine, que crean sus películas con la participación de personas). Jones (1996), por ejemplo, sostiene que las cualidades directivas son importantes tanto para el rol de productor como para el de director, ya que ambos deben organizar, controlar y dirigir recursos para el proyecto. Aun así, para la mayoría de los artistas este solapamiento no es suficiente para permitir que gestionen con éxito y por sí mismos la vertiente empresarial de su producción artística.

Por mucho tiempo y energía que consuman estas actividades administrativas y sociales, son ingredientes indispensables para el éxito comercial y artístico de la actividad creativa. Como veremos más adelante, una de las vías para aliviar la tensión entre la importancia de estas actividades y la falta de tiempo y/o de aptitud cognitiva para llevarlas a cabo pasa por el apoyo de un socio.

Teniendo en cuenta las peculiaridades del trabajo artístico, que exige su comprensión o aceptación íntima para que la creatividad no se vea constreñida, este socio ha de ser un familiar o amigo muy cercano, con el que la persona creativa tenga una relación estrecha y basada en la confianza. En actividades artísticas de mayor escala, un solo socio de confianza podría no ser suficiente. Es más, para gestionar el alcance de las actividades del artista, éste podría necesitar a todo un núcleo de colaboradores, basado en relaciones de confianza y afecto.

Una extensión adicional de la carrera creativa podría venir dada por trabajo no relacionado con lo artístico (por ejemplo, empleos en ventas, en la Iglesia o en servicios o, como los resume Menger, empleos con paga baja y escasos beneficios), que pueden diferir de una persona a otra, de una actividad artística a otra y a lo largo del ciclo de vida de la persona. La función principal de este tipo de trabajo es la de generar ingresos.

Por tanto, como ya hemos mencionado, la versatilidad de rol, en tanto que interacción entre las tareas creativas como tales y el trabajo relacionado con lo artístico, describe los tipos de actividades que trataremos en este documento. Las personas creativas que vamos a estudiar son directores de cine que poseen sus propias productoras y que, en la mayoría de los casos, escriben los guiones de sus películas. Así pues, para nosotros, dirigir es “la actividad creativa en sí”, mientras que se considera que la absorción de la redacción de guiones y las tareas del productor se encuadran en la categoría del “trabajo relacionado con lo artístico”.

Un ejemplo de estudio sobre la versatilidad de rol en la industria cinematográfica es el de Baker y Faulkner (1991). En él, los autores exploran los beneficios que diferentes patrones combinatorios de roles artísticos (guionista y director) y empresariales (productor) aportan a sus sujetos. Así, el rol se revela como un recurso a través del cual uno puede aspirar a tomar carta de naturaleza, y finalmente tomarla, en una comunidad social dada, como puede ser la comunidad de escritores, directores o productores. Aparte de esta reivindicación de la identidad, el rol

podría asegurar el acceso a una serie de importantes recursos culturales, sociales o materiales para la producción de películas. El rol del guionista podría ofrecer garantías de un capital cultural (reivindicación de la autoría de un guión, uso y manipulación de símbolos artísticos) que no estuviera al alcance del productor cinematográfico. El rol del productor, si está reconocido por la comunidad profesional, podría proporcionar capital social en forma de acceso a las redes sociales asociadas a las firmas de acuerdos y la producción y distribución de películas, que son inaccesibles al subsistema artístico.

Combinando de una manera u otra los roles artísticos y empresariales, los profesionales se aseguran los recursos que consideran indispensables para llevar a cabo sus tareas creativas y/o de producción. Se puede dar el caso de que estas combinaciones se vean alentadas por la necesidad de resolver problemas técnicos o de organización (esto es, mediante adaptación), o es posible que se considere que han contribuido al éxito de taquilla de otros proyectos, convirtiéndose así en fuentes de legitimidad e influencia en las comunidades creativas (esto es, por medio de la imitación).

Los títulos compuestos escritos con guión, al estilo de “director-guionista”, son cada vez más frecuentes en Hollywood, reflejando el deseo de salvaguardar la independencia artística y la propiedad intelectual. No obstante, la combinación de los roles de director y productor en una sola persona de forma permanente está en claro retroceso, debido a la imposibilidad de que una persona asuma todas estas tareas en películas de gran presupuesto (Baker y Faulkner, 1991). En las industrias cinematográficas europeas, por el contrario, donde los presupuestos de las películas son mucho más modestos, abundan los ejemplos de fusiones entre roles artísticos y empresariales, que pueden ser instructivos para la investigación sobre carreras.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la característica singular de tales fusiones no es que una persona se ocupe de las tareas creativas a la vez que de las de producción. Antes bien, la persona creativa vincula su trayectoria a la de un familiar o amigo muy cercano que la conoce, la entiende y está dispuesto a atender a sus necesidades de expresión y a su talento. Por ejemplo, los dos directores de cine españoles de mayor éxito –aclamados internacionalmente–, Pedro Almodóvar y Fernando Trueba, trabajan de esta manera. Para Pedro, es su hermano menor, Agustín, el que se encarga de la producción, mientras que para Fernando Trueba es su mujer, Cristina Huete, la que asume el rol de productora ejecutiva. En éste queremos resaltar los beneficios artísticos y comerciales de un tipo poco habitual de carrera, al que denominamos “carrera simbiótica”. Simbiosis significa vida en conjunto, y a menudo se limita a la idea del beneficio mutuo. Al principio de este documento hemos ilustrado el concepto con el mutualismo entre una alga y un hongo: la alga suministra alimento al hongo y, “en contrapartida”, recibe *protección*; ambos organismos, juntándose mientras crecen, acaban formando un líquen.

En nuestro caso, la simbiosis se establece entre la carrera del artista y la de su socio de confianza, que juntos siguen una trayectoria común (con identidad propia), que se instala dentro de la propia compañía productora. La persona de confianza recibe el *input* creativo (“alimento”) del artista y lo produce, mientras que el artista obtiene un completo marco de apoyo para su expresión creativa (“protección”). Así pues, una carrera simbiótica es la que se compone de la trayectoria profesional creativa y la trayectoria del familiar o amigo cercano que sustenta plenamente el lado empresarial y de producción de la creación artística.

Dado que tales carreras simbióticas suelen desplegarse bajo la identidad de una compañía productora formada por el artista y su administrador, puede resultar útil examinar más de cerca este tipo de organizaciones y la manera en que se convierten en un instrumento para potenciar la creatividad.

## **Compañías productoras como estructuras de oportunidad de creación propia para potenciar la creatividad**

Como afirma Menger (1999), «los artistas creativos que funcionan como trabajadores *freelance* independientes pueden, como tales, ser considerados como pequeñas empresas que establecen relaciones subcontractuales con organizaciones artísticas». En este documento no sólo consideraremos bajo este punto de vista a los directores y las directoras de cine, sino que también nos centraremos específicamente en aquellos que realmente crean este tipo de organizaciones. Coincidimos con Becker (1982) al afirmar que los profesionales creativos establecen sus propias estructuras para atender a las singulares exigencias de su visión artística altamente distintiva y para resguardar su creatividad de las convenciones de los mundos artísticos tradicionales.

En la sección anterior hemos examinado factores que impactan las carreras creativas. Cada factor forma parte de la base racional sobre la cual los directores de cine deciden crear sus propias compañías productoras. Hemos subrayado el impacto de la incertidumbre del mercado laboral, la influencia restrictiva que las instituciones sociales y económicas tradicionales (por ejemplo, las compañías productoras) ejercen sobre la acción creativa. También hemos afirmado que la emancipación de estas estructuras restrictivas debería ir seguida de una integración de la actividad creativa en una estructura de creación propia, fundamentada en unas relaciones fuertemente afectivas y basadas en la confianza.

En la sección siguiente exploraremos cómo estas organizaciones de creación propia protegen y estimulan la creatividad, combinando las ventajas de la emancipación (asegurando, continuamente, “acción fresca”) con las de la integración (continuidad y control de la identidad artística). Centraremos nuestra atención en dos mecanismos cruciales y entrelazados que mejoran el rendimiento artístico y comercial de las obras de arte: en primer lugar, la versatilidad y el control de roles mediante lazos basados en la confianza; en segundo lugar, la creación de mundos artísticos. Ambos mecanismos se basan en lazos expresivos que son, al mismo tiempo, instrumentales. Esto es, las relaciones basadas en la confianza se utilizan tanto para el cumplimiento de las tareas empresariales y de producción, necesarias para la labor artística, como para el ensamblaje y la renovación de los mundos artísticos, centrados en el propio artista, pasando por diferentes niveles de integración. A continuación consideraremos cada uno de estos mecanismos por separado y, donde sea apropiado, sus interrelaciones.

### ***Versatilidad y control de rol mediante lazos basados en la confianza***

Afirma Amabile (1996) que los creadores se resisten a las tentativas externas de controlar su comportamiento, e ilustra esa afirmación con comentarios de Woody Allen. Allen dice sentir más placer de ser escritor o caricato que de ser realizador de películas, donde no ejerce control total sobre el resultado. En este sentido, cabe considerar la creación de entidades productoras por parte de directores de cine como un intento de reducir la influencia externa a que ve sometido el resultado artístico, haciendo suya una parte importante del control sobre la producción.

Sin embargo, la labor artística exige dedicación completa o, en palabras de Charles Dickens, «cualquiera que se dedique al arte debe estar contento de entregarse a él por completo» (Amabile, 1996, página 8). Para aliviar esta tensión entre el impulso por lograr el control interno sobre la producción artística –poseyendo la entidad productora– y la necesidad de entregarse a tiempo completo a la tarea de la creación, el artista necesita el apoyo de un socio de confianza que se haga cargo de las actividades relacionadas con el negocio.

Si examinamos los proyectos de producción de algunos cineastas de éxito, veremos que en muchos casos dependen en gran medida de unas relaciones estrechas, estables, afectivas y vinculantes. Se trata de relaciones expresivas en forma de red, en las que la solidez del lazo es una función de «la cantidad de tiempo, la intensidad emocional, la intimidad (confianza mutua) y el servicio recíproco que caracterizan al lazo» (Ibarra, 1993). Como afirma Ibarra, este tipo de relaciones son a la vez instrumentales y expresivas, y sirven como «sistemas para tomar decisiones, movilizar recursos, ocultar o transmitir información y cumplir otras funciones estrechamente relacionadas con el comportamiento y la interacción laboral».

Como ya hemos señalado, una persona de confianza (lazo expresivo) se encarga de las actividades empresariales y de producción en la realización de películas (lazo instrumental). De este modo proporciona el apoyo, en el juego de la versatilidad de roles, que el director de cine necesita para desarrollar con éxito su creatividad. El director de cine puede dedicar toda su energía a la actividad artística central –dirigir películas– y a actividades relacionadas con lo artístico, tales como la redacción de guiones y/o la composición de música y la dirección artística, entre otras, ya que ha “delegado” otros fragmentos indispensables del juego de versatilidad de roles en su(s) socio(s). El socio se encarga de las negociaciones y de las actividades de producción, así como de construir y mantener redes de relaciones que no requieran la participación personal del director de cine.

Para resumir, diremos que los lazos expresivos, que son al mismo tiempo instrumentales, permiten al director de cine hacer suya una mayor parte del control sobre la producción artística. Además, le ayudan a disminuir el grado en que se ve expuesto a la incertidumbre de los mercados laborales artísticos y a ampliar el alcance de las actividades relacionadas con lo artístico dentro de su juego de versatilidad de roles.

### ***Creación de mundos artísticos sobre niveles de integración***

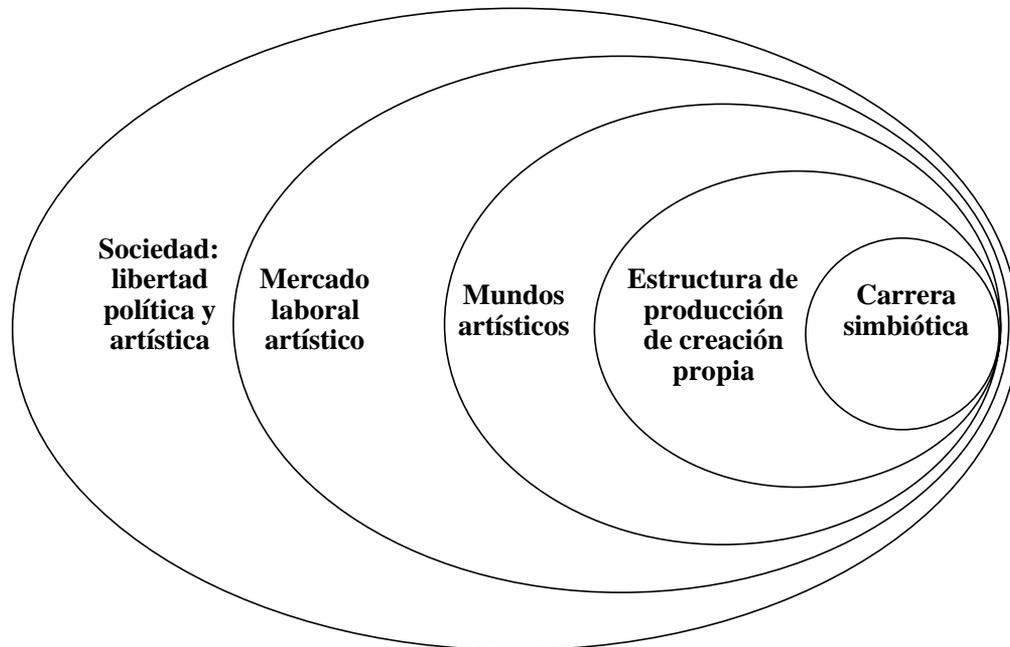
Ya hemos abogado por la integración de las carreras creativas en redes de colaboración –lo que Becker (1982) llamó mundos artísticos. Al tratar la perspectiva de estas redes en el estudio de las organizaciones, Perrow (1986) afirma que cada red puede emplazarse (integrarse) en otra mayor y más compleja, y que para mejorar nuestra comprensión deberíamos examinar los niveles superior e inferior al elegido como objeto de estudio. Así, los actores pueden ser considerados como miembros de colectividades integradas, una alojada dentro de otra, las cuales constituyen comparaciones e identidades diferenciales para estos individuos (Lawler, 1992).

White (1992) también sostiene que las carreras inducen múltiples identidades posibles, cada una de las cuales es identificable por medio de los roles integrados en redes distintas. Trataremos de traducir el complejo lenguaje de White a términos que resulten apropiados para el caso que estamos estudiando. Así pues, cada rol que asume un director de cine induce una identidad diferente y proviene de una red diferente. El rol de dirigir la película presupone la creación y conservación de mundos artísticos de actores, cinematógrafos, compositores, decoradores, etc. Un guionista necesita una gran red de contactos no redundantes para recoger ideas y experiencias originales. Y las negociaciones y la producción, que en nuestro caso es el rol desempeñado por la otra mitad, no creativa, de la carrera simbiótica, necesita un grupo completamente diferente de colaboradores, y un enfoque mental distinto.

Al crear sus propias compañías productoras, los directores de cine consiguen que el control sobre todos estos mundos artísticos vaya a parar bajo un mismo techo, subordinándolos a su creatividad, ya sea mediante intervención directa o a través de los esfuerzos de su persona o núcleo de confianza.

Estas redes que a su vez inducen identidades diferentes se extienden sobre varios niveles de integración, en los cuales se inscriben las trayectorias profesionales. La secuencia de integración de las carreras creativas en el caso de directores de cine con compañía productora propia se representa en la Figura 1. Según la misma, la trayectoria profesional aparece «amortiguada» en el seno de la productora de creación propia para evitar la incertidumbre de los mercados laborales artísticos. Esta zona de amortiguación está integrada en mundos artísticos, en el sentido de Becker, los cuales representan redes de esfuerzos de colaboración para la puesta a punto de un proyecto artístico dado. La elección artística entre ser un artista independiente o un profesional integrado determinará en gran medida en qué mundos artísticos se mueve y trabaja el director: resueltamente combinado, en el primer caso, o tradicionalmente presente, en el segundo. Mientras que el colchón está hecho de lazos fuertes y se mantiene sobre todo por las relaciones basadas en la confianza, el vínculo con el mundo artístico es poco firme y es responsable de generar y hacer realidad ideas creativas. La multiplicidad de mundos artísticos que un director de cine pueda conjuntarse integra entonces en el mercado laboral artístico, que expone a todos sus participantes a la incertidumbre. Además, para que estos participantes puedan producir un volumen artístico, el mercado debe formar parte de un estrato social en el que las libertades políticas y artísticas sean valores dominantes.

**Figura 1. Integración social sucesiva de una trayectoria profesional creativa**



El argumento de la integración sucesiva nos permite refinar los niveles de contextualización de las carreras y recorrerlos hacia adelante y hacia atrás a fin de conceptualizar las trayectorias profesionales. Por un lado, nos permite visualizar la necesidad que experimenta el director de cine de aislarse de la incertidumbre mediante estructuras creadas por él mismo. Por otro, sin embargo, a través de las fronteras borrosas de

los mundos artísticos, el director puede generar ideas insólitas, desarrollarlas hasta obtener un producto acabado e, incluso, satisfacer las necesidades de información y servicio, “echando una mano” al mercado laboral artístico. De ahí que suscribamos la opinión de Becker de que la persona creativa sola (en nuestro caso, el director de cine) no puede traer al mundo su visión sin la cooperación de una red que entiende y comparte esa visión. La creación de una productora propia puede ser considerada como un medio para crear y mantener este tipo de mundo artístico.

De allí surge la paradoja de que, por una parte, el artista tiene que proteger su creatividad frente a las restricciones de las estructuras sociales y, por otra, tiene que contar con su propia red de colaboradores a fin de poder producir su obra. El paso de una carrera en solitario a una carrera simbiótica, visto en el contexto de la organización productora propia del director, puede ser considerado un modo de resolver esa paradoja.

## **Proposiciones**

Centrándonos en el rompecabezas de unir tareas creativas y empresariales en una sola carrera simbiótica sustentada por dos personas a fin de impulsar la creatividad, y basándonos en la bibliografía sobre carreras, hacemos las siguientes proposiciones:

### *Proposición 1:*

El artista puede crear su propia organización de producción para tener un mayor control sobre su labor artística y reducir las restricciones sociales sobre la creatividad, y para poder construir y renovar sus propios mundos artísticos.

### *Proposición 2:*

Dado que la organización de producción abarca tanto tareas artísticas como empresariales, que exigen mapas cognitivos y habilidades diferentes, es poco probable que el artista pueda desplegar todas estas actividades por su cuenta.

### *Proposición 3:*

Para gestionar los aspectos empresariales y de producción de la labor artística de tal modo que se potencie la creatividad, el artista necesita una persona de confianza que subordine su propia trayectoria a la del artista.

### *Proposición 4:*

El artista desata su creatividad vinculando la carrera de la persona de confianza a su propia trayectoria creativa de un modo simbiótico.

## Cuestiones metodológicas

Nuestro propósito en este estudio es profundizar en el conocimiento de las carreras creativas explorando una cuestión poco desarrollada en la bibliografía. Examinaremos cómo la persona creativa puede sustituir la asociación dual –empresarial y artística– de los mercados laborales artísticos por un proyecto emprendedor. Este proyecto emprendedor funciona mediante la fusión de dos carreras –la del artista y la de la persona en la que confía– en una sola trayectoria simbiótica, con el fin de llevar a cabo dos tareas esencialmente distintas entre sí, la del arte y la del negocio.

Sobrepasa el horizonte de este estudio, sin embargo, examinar todos y cada uno de estos casos. Ciñéndonos al aserto de DeFillippi y Arthur (1999) de que la génesis de las compañías de cine independientes se basa en el impulso emprendedor autónomo de los poseedores de un capital humano tan escaso como valioso, concentraremos nuestras investigaciones en algunos renombrados directores de cine españoles. De ahí que, en términos del espacio social de Bourdieu, nos movamos en la zona de solapamiento entre los segmentos comerciales y los no comerciales, concentrándonos en el núcleo, más que en la periferia, de esa zona (Anheier et al., 1995).

Nuestra decisión de limitar el fenómeno objeto de nuestro estudio a cineastas de gran reputación con productoras propias está motivada por el hecho de que, en España y en el extranjero, estos directores reúnen méritos tanto artísticos como comerciales, a diferencia del conjunto de la industria del cine de España, en la cual aparecen encuadrados contextualmente. Es más probable que estos directores, que han conocido el éxito simultáneamente tanto en los dominios creativos como en los empresariales, nos proporcionen las claves del éxito en la interacción entre el arte y el negocio, al menos en lo que concierne a la primera fase del proyecto de investigación a la que corresponde este documento.

Mientras que para los directores que estamos estudiando la persecución del éxito económico es secundaria frente al impulso de la expresión artística continua (lo que significa que pertenecen al segmento restringido de producción cultural de Bourdieu), también es cierto que llevan su obra artística al mercado en busca de ingresos económicos y supervivencia a largo plazo (lo que significa que también encajan en el segmento de gran escala de producción cultural). Esta es otra peculiaridad de los casos que estamos examinando –el éxito comercial no es un fin en sí mismo, sino una derivación de un estilo y un enfoque artístico singulares.

Los datos para nuestros argumentos proceden de diversas fuentes. En primer lugar, se celebraron entrevistas con directores de cine españoles de gran renombre y/o con sus colaboradores de confianza, con quienes han fundado sus compañías productoras propias (véase Anexo 1 para una lista de las entrevistas). En segundo lugar, se mantuvieron entrevistas abiertas con representantes de instituciones relevantes, tales como el ICAA (Instituto Cinematográfico de Artes Audiovisuales, una entidad supervisada por el Ministerio de Cultura español), a fin de recabar su punto de vista acerca del fenómeno y obtener acceso a datos secundarios de archivos públicos. Se han completado estas entrevistas con análisis del sector y con documentos sobre política institucional.

También hemos utilizado datos secundarios, como biografías profesionales de directores de cine españoles o entrevistas, publicadas en los medios de comunicación, a cineastas y miembros de sus respectivos mundos artísticos. Las entrevistas a críticos e historiadores del cine, y las reseñas de películas en la prensa, también nos han ayudado a comprender las peculiaridades de los contextos en que se sitúan las trayectorias creativas.

En este documento concentraremos toda nuestra atención en un único caso, el de la carrera simbiótica de los hermanos Almodóvar. Donde sea posible, estableceremos comparaciones con otros casos similares. Examinaremos el caso Almodóvar en profundidad a través de nuestras “lentes” teóricas, a fin de poner a prueba la solidez de nuestras proposiciones. A continuación procederemos a identificar las limitaciones del estudio y a señalar vías para la investigación futura.

### **Carreras simbióticas en la producción de películas: Pedro y Agustín Almodóvar**

Ilustraremos el marco teórico y las proposiciones presentadas más arriba con el caso del director de cine español Pedro Almodóvar, quien conjuntamente con su hermano Agustín posee una compañía productora: El Deseo. En esta compañía, Pedro dedica toda su energía al aspecto creativo de la producción de películas, mientras que su hermano Agustín vive totalmente entregado a las actividades relacionadas con la producción.

#### ***Creación de una compañía productora***

Los hermanos Pedro y Agustín Almodóvar llevan trabajando en equipo desde los años setenta –Pedro, como el rostro público; Agustín, como el hombre que trabaja en la sombra (Dale, 1997, página 283). Registraron su compañía el 14 de junio de 1985 bajo el nombre de El Deseo, tomado del título de trabajo de la película que Pedro ya estaba planeando hacer, «La ley del deseo». Los hermanos registraron la compañía durante un descanso en el rodaje de «Matador», que estaba producida por una compañía propiedad de un productor español muy famoso e influyente, Andrés Vicente Gómez, «una de las principales fuerzas del cine español» (Dale, 1997, página 278). Para entonces, Pedro ya había demostrado su don para “contar historias” y su enorme empuje interno para expresar su mundo interior y exterior en una serie de cinco películas.

Agustín Almodóvar comentaba que uno de los factores que los indujeron a crear su compañía en aquella época era el tratamiento inapropiado que recibían los profesionales artísticos (especialmente el guionista y el director) por parte de las compañías productoras (entrevistas, 24 de noviembre de 1999 y 1 de diciembre de 1999). Esto demuestra lo que Baker y Faulkner (1991) llaman el dilema intrínseco de los intereses comerciales frente a los artísticos. Interesados sobre todo en los ahorros de costes y en una severa disciplina financiera, y conscientes de que pueden “acudir al mercado” en busca de nuevas ideas, los productores se muestran muy poco receptivos a las peculiaridades del trabajo creativo y a las necesidades expresivas de los directores de cine. Paz Sufrategui, jefa de relaciones públicas de El Deseo, lo explicó así:

«Pedro ya había trabajado con diferentes productores. Y, en la práctica, estos productores están lejos del artista. Producen otras películas al mismo tiempo, con otros directores... Pienso que Pedro partió de la idea de trabajar con plena libertad, con alguien que iba a comprenderle íntimamente, a partir de la esencia, a partir de la primera idea para una película, y fue sencillamente por eso por lo que fundó El Deseo –para poder trabajar con la libertad absoluta que necesita» (entrevista, 24 de noviembre de 1999).

De forma similar, Ventura Pons, otro cineasta español que goza de reconocimiento internacional y que posee su propia compañía productora, reconoció en una entrevista que el

fundar su propia productora era la manera de lograr la independencia. Fundó su productora casi al mismo tiempo que Pedro Almodóvar la suya, a mediados de los años ochenta. Observó que «las compañías productoras no eran de gran ayuda. Así que preferí hacerlo más despacio, pero por mi cuenta, a que otros lo hicieran mal» (entrevista, 22 de diciembre de 1999).

La insatisfacción con las compañías de producción no se debe sólo a su efecto restrictivo sobre la creatividad. El contexto institucional desempeña un papel crítico en España. Algunas medidas legales reducen valor creando potencial en áreas clave que son competencia de los productores, la de asegurar la financiación de películas. En palabras de Agustín, «veíamos que todo lo que los productores hacían para obtener financiación era pedir subvenciones y dinero de la televisión, así que decidimos ir por nuestra cuenta» (Dale, 1997, página 283). La política de subvenciones del Partido Socialista, que gobernó España durante los primeros años ochenta, promocionaba los proyectos creativos independientes, adelantando dinero para la producción de películas previa presentación de un guión y un presupuesto. Dado que la redacción de guiones queda fuera del alcance de las productoras y pertenece al subsistema creativo, las subvenciones daban a los directores –que están más cerca de la función de redacción de guiones y, en algunos casos, escriben los guiones ellos mismos– un incentivo para fundar sus propias compañías productoras. La ola de nuevas productoras creadas por directores de cine contribuyó a la desintegración y el debilitamiento del sector de la producción. No obstante, la tasa de mortalidad de estas compañías recién creadas era alta. La mayoría de ellas desaparecieron tan pronto como hubieron concluido el proyecto subvencionado, es decir, una determinada película.

Nos centramos en la productora de los hermanos Almodóvar no sólo porque ha producido una sucesión regular de películas, sino también porque la mayor parte de sus producciones han alcanzado el éxito artístico y comercial, tanto en España como en otras partes del mundo.

### *Socio de confianza para una carrera simbiótica*

Las actividades de una compañía productora van asociadas a tareas de carácter artístico y a otras de carácter empresarial. Como explicó Paz, «definitivamente, Pedro no es un hombre de negocios. No se ocupa de ningún tipo de tarea empresarial, ni tampoco se interesa por estas cuestiones» (entrevista, 24 de noviembre de 1999). Aun así, las negociaciones y las cuestiones de producción son indispensables si un director se dispone a producir sus propias películas y a expresar su visión artística. Al no tener ningún interés por las cuestiones empresariales y, sin embargo, querer controlarlas en interés de su creatividad, Pedro Almodóvar confía en su hermano menor Agustín, quien abandonó su carrera de química para dedicar todo su tiempo y toda su energía a la compañía productora.

Hablando en los términos de nuestro marco teórico, Pedro encontró la otra mitad de su “carrera simbiótica”. Agustín explicó esta simbiosis de manera muy clara:

«La compañía es un proyecto en común en el que no hay jerarquías, sino un reparto de tareas, siendo Pedro el que asume el 100% de las creativas. Yo le protejo y él me protege a mí» (entrevista, 1 de diciembre de 1999).

La simbiosis de estos dos trazados de carrera da a Pedro la libertad que necesita para llevar a cabo los proyectos que quiere sin restricciones. A Agustín, como él mismo ha reconocido, le ofrece una trayectoria mucho más excitante y gratificante que la que le esperaba como profesor de química (entrevista, 1 de diciembre de 1999). Se convirtió en

productor ejecutivo y director de la compañía y se hizo cargo de las negociaciones y la producción, al principio solo, y más tarde con el apoyo de un equipo leal y entregado. Al recibir el 56° Annual Golden Globe Award a la mejor película en lengua extranjera por su última película, «Todo sobre mi madre», Pedro expresó su gratitud a su hermano Agustín, el productor de sus películas, por «encargarse de la parte sucia de este negocio» (Xaxás, 2000, página 31).

Según Agustín, el motivo para “subordinar” su carrera a la de su hermano es la satisfacción de ver «cómo un artista desarrolla su trayectoria personal; la felicidad y coherencia de la carrera de una persona con talento» (entrevista, 1 de diciembre de 1999). Una condición indispensable para tal dedicación completa, añadió, es su relación con Pedro, basada en la lealtad, el afecto, la fraternidad y, en definitiva, «su amor por Pedro». Agustín siguió a Pedro a Madrid, y Pedro lo introdujo en los mundos culturales y artísticos de la capital. Esto fortalece su relación y permite a Agustín observar más de cerca los mundos creativos en los que se mueve Pedro, e incluso participar de ellos.

Tal y como observó Agustín (entrevista, 1 de diciembre de 1999), otro ingrediente de su exitosa inmersión en el papel del productor fue el hecho de haber estado ya involucrado en proyectos anteriores de su hermano como “corredor”, es decir, como la persona que lleva café y materiales de trabajo a los miembros del equipo. Por muy bajo que estuviera dentro de la jerarquía de producción, el papel le daba una excelente oportunidad para aprender, observando las «complejas, caóticas interconexiones entre unas y otras actividades del personal especializado del rodaje» (DeFillippi y Arthur, 1998, página 132). Y las habilidades analíticas que había desarrollado como licenciado en química le ayudaban a captar rápidamente lo intrincado de la producción cinematográfica.

Por fuerte que fuera la relación de Pedro con su hermano, un artista tiene que mirar más lejos para montar y mantener sus propios mundos artísticos. Un artículo reciente del periódico La Vanguardia explica que «Almodóvar tiene sus propios grupos familiares, sus núcleos de afecto y comunicación. Uno de estos núcleos se compone precisamente de las personas que trabajan con él a diario. Son los que se conocen como “la Factoría Almodóvar”, los miembros de su productora El Deseo» (Francia, 2000, página 33). El artículo continúa con reflexiones del propio Pedro sobre la importancia de este equipo para su trabajo:

«Son mi segunda familia, o ya se han convertido en mi familia natural, combinada con la biológica. Tengo que admitir que, en este aspecto, mi hermano y yo hemos sido afortunados. Es un equipo pequeño, pero uno que realmente ha hecho de la compañía su familia. Puede sonar muy convencional, pero creo que hemos sido muy afortunados en este sentido, y somos felices de tener a Paz, Lola, Esther, Michel... porque El Deseo forma parte de ellos» (Francia, 2000, página 33).

Tal y como sugieren estas palabras, la relación fuertemente afectiva y basada en la confianza entre los dos hermanos se extiende más allá de la familia biológica para incluir a los miembros del equipo de producción. La manera en que los dos hermanos seleccionan su equipo es fundamental para entender qué es lo que hace distinto a El Deseo. Al principio, la compañía se componía de los dos hermanos y carecía de infraestructura interna para soportar los proyectos. En palabras de Agustín (entrevista, 1 de diciembre de 1999), su oficina era la bolsa de deporte en la que llevaban los papeles de la compañía y sus proyectos de película y, si era necesario, incluso el equipo de rodaje. Para cada proyecto se llamaba a los profesionales necesarios, dejándolos marchar tras la conclusión del proyecto, ya que en aquella época la compañía no podía permitirse tener empleados permanentes.

Mediante la interacción en varios proyectos consecutivos, sin embargo, los dos hermanos fueron estableciendo estrechas relaciones afectivas y basadas en la confianza con algunas de estas personas. Paso a paso, o mejor dicho, proyecto tras proyecto, llegaron a conocerlas realmente bien, y así las incorporaron a la compañía cuando la situación financiera les permitió crear un equipo de soporte. Agustín resumió esta estrategia de construcción de la organización como sigue:

«Encuentro a una persona, y entonces creo un puesto para ella» (entrevista, 1 de diciembre de 1999).

Así es cómo Esther García, la directora de producción, entró en la órbita de los hermanos Almodóvar. Los hermanos la conocieron a mediados de los ochenta durante el trabajo en la película «Matador». En aquella época, ella era ayudante de producción, una “agente” del productor “principal”, Andrés Vicente Gómez. A pesar de su papel como miembro de este equipo de producción “externo”, Agustín recordaba (entrevista, 1 de diciembre de 1999) que ella expresaba su insatisfacción con el modo en que los productores hacían caso omiso a las necesidades creativas de Pedro. Cuando los hermanos Almodóvar lanzaron su propia productora, Esther fue contratada para varias de las películas a razón de contrato por proyecto, dado que en esa época las finanzas de la compañía y su volumen de actividades le impedían contratarla indefinidamente. Finalmente, se convirtió en miembro del núcleo del equipo y en la mano derecha de Agustín.

Muy parecida es la historia de cómo llegó a la compañía Paz Sufrategui, directora de prensa. Los hermanos Almodóvar la conocieron a través de Lauren Films, la mayor distribuidora de películas independientes de capital español (distribuye, entre otras, las películas de Woody Allen), donde estaba empleada en aquella época. Lauren Films coprodujo y distribuyó dos de los proyectos de Almodóvar –«La ley del deseo» y «Mujeres al borde de un ataque de nervios». Pedro y Agustín descubrieron que Paz tenía la personalidad adecuada para manejar las complicadas cuestiones relacionadas con la promoción y las relaciones públicas. Aun cuando rechaza las peticiones de quienes desean arrancarle a Pedro algo de su tiempo, es capaz de hacer que la gente se sienta bien, y eso es algo que se valora mucho en este negocio. Como dijo Agustín, «es muy querida incluso por los críticos más duros de la prensa, aun cuando les deniega el acceso a cierta información o a Pedro» (entrevista, 1 de diciembre de 1999).

Así pues, siguiendo el principio de «encontrar el empleo adecuado para la persona adecuada», Agustín y Pedro gradualmente fueron levantando el núcleo de su equipo en forma de una “familia” estrechamente unida. El equipo estaba unido por el amor y el respeto por el talento de Pedro, y estaba ilusionado por hacer lo que hubiera que hacer para crear las condiciones del éxito en su trayectoria personal. O, en palabras de Agustín, por hacer lo que hubiera que hacer «para asegurar la felicidad y la coherencia en la carrera de un genio, Pedro» (entrevista, 1 de diciembre de 1999).

### ***Versatilidad y control de rol***

Los directores de cine a los que entrevistamos declaraban estar impulsados por el placer que les deparaba su trabajo (el argumento del “trabajo grato” de Menger). Ventura Pons nos aseguró que «la felicidad está en el trabajo» y que «hacer películas... me causa placer» (entrevista, 22 de diciembre de 1999). Otro famoso cineasta español con un Oscar en su haber, Fernando Trueba, que es propietario de una compañía productora junto con su esposa y productora ejecutiva, Cristina Huete, explica la cuestión de la versatilidad de roles

en términos de un impulso interno. Preguntado acerca de las razones de su aproximación polifacética al mundo del cine como crítico, guionista, director, productor, etc., responde:

«Es como cuando te enamoras de una mujer. Te acercas a ella desde diferentes ángulos: le regalas flores, hablas con sus amigos, tratas de causarle buena impresión a su madre... De modo parecido, si amas el cine, lo abordas desde todos los ángulos posibles... te embarcas en varias aventuras diferentes porque todas ellas giran en torno a lo que más quieres» (Herederó, 1999).

Pedro también combina el trabajo artístico propiamente dicho con roles relacionados con lo artístico y con otros no relacionados con ello, en el sentido de Menger (1999). Su actividad principal es la dirección de películas, pero, en una vena artística relacionada, también interviene en proyectos cinematográficos como guionista, algunas veces como director artístico, otras incluso como actor. También construye y mantiene sus relaciones, sus mundos artísticos, de los cuales obtiene apoyo artístico –en las primeras etapas de su carrera, también apoyo económico–, e inspiración constante para sus películas.

El dominio no artístico aparece en las primeras etapas de la carrera de Almodóvar. Cuando llegó por primera vez a Madrid, desempeñó unos cuantos trabajos eventuales. La versión impresa del guión de su última película, «Todo sobre mi madre» (Almodóvar, 1999), revela que compró su primera cámara Super-8 sólo después de haber conseguido un empleo “serio” como empleado de la compañía Telefónica, que conservó 12 años. Durante ese período no sólo ganaba dinero que podía usar para llevar a la realidad sus ideas creativas, sino que también tuvo oportunidad de observar a la clase media española en los primeros tiempos del consumismo, con todos sus dramas y mezquindades. Durante este período pre-profesional se dedicaba no sólo a vivir la vida al máximo, sino también a toda una gama de actividades artísticas: escribir, actuar, rodar películas en Super-8, cantar en una banda paródica de punk-rock y escribir para revistas underground. La exhibición de su primera película comercial en 16 mm coincidió con la llegada de la democracia a España.

Como él mismo admite, a pesar de su odio hacia las dictaduras políticas, Pedro es y siempre será un opresor “profesional” tras las cámaras:

«Cuando dirijo soy un verdadero dictador. No doy a mis actores ninguna libertad» (Fresneda, 2000).

Curiosamente, su “dictadura” se extiende a otras áreas de sus proyectos cinematográficos, y él «controla todo lo que tenga que ver con sus películas: la música, los decorados, la iluminación, los trajes...» (Holguín, 1994). Un célebre director de fotografía español, Alfredo Mayo, que ha trabajado con Pedro en varios proyectos, explica:

«Pedro siempre tiende a controlarlo todo, y con cada nueva película se vuelve más opresor. No es que cierre su mente a las sugerencias que la gente le pueda hacer, sino que no basta con explicarle cómo se verá la escena en la pantalla, él tiene que ver *exactamente* cómo se va a ver la escena... Cuando tiene un capricho o se enamora de algo, lucha y lo persigue con persistencia» (Herederó, 1994, página 459).

Mayo también arroja algo de luz sobre el modo en que Pedro trabaja con los actores: «Lo que hace es primero interpretar y representar la escena él mismo, para que los actores puedan entonces imitar lo que él hace... Los presiona mucho...» (Herederó, 1994, página 460).

Las llamadas “chicas Almodóvar” (un término acuñado por la prensa para referirse al tropel de actrices que han trabajado con él y forman parte de su mundo artístico) ofrecen un abanico más amplio de opiniones sobre el estilo de dirección de Pedro. Por ejemplo, Cecilia Roth, que participó en sus primeras películas y fue redescubierta recientemente como el personaje principal de «Todo sobre mi madre», declara que su experiencia en esta última película fue que Pedro estaba presente en todo momento, observándolo todo, amándolo todo, defendiéndolo todo (Almodóvar, 1999). Otras actrices que trabajaron en «Todo sobre mi madre» describen el trabajo con él como “magnífico”, “una fiesta” o «una oportunidad para presenciar y experimentar el trabajo de un director brillante y experto», y declaran que «ver cómo trabaja y crea un genio es una de las experiencias más deslumbrantes que se pueden tener en la vida» (Almodóvar, 1999).

La rigidez del control la describe muy bien una de las actrices de su última película, quien afirma que «no se decide nada, absolutamente nada, hasta que EL lo decide» (Almodóvar, 1999). Un control tan estrecho puede llegar a erosionar los lazos entre profesionales, que necesitan un cierto grado de independencia a la hora de realizar sus tareas. Pero es una herramienta al servicio de la visión artística de una persona de mucho talento y al de la integridad de su identidad creativa. O, como concluye Paz, en casos así, «la libertad del equipo radica en entender las instrucciones de la persona que controla la historia. Se trata de entenderle y hacer posibles sus ideas» (entrevista, 24 de noviembre de 1999).

En relación con el rígido control artístico sobre el proyecto cinematográfico, una cuestión interesante es la de la medida en que un control así impide la innovación. Preguntado acerca de si Pedro planifica el rodaje en detalle para después seguir el plan, o si más bien improvisa a medida que avanza, Alfredo Mayo contesta:

«Depende. Pedro dice que vive sus películas muy intensamente. De hecho, las vive con tanta intensidad que, dependiendo de cómo ha dormido o de qué es lo que le preocupa ese día en concreto, empieza a inventar cosas o a cambiarlo todo. Es verdad que siempre repasa la película en su cabeza, y, aunque a veces el rodaje está muy bien preparado y los detalles se han calculado con precisión casi maníaca, él también improvisa mucho y siempre incorpora ideas nuevas» (Herederó, 1994).

Esta clase de improvisación sólo es posible porque son la compañía y el equipo de Pedro los que se encargan de la producción. Si esto no fuera así, las restricciones presupuestarias y de tiempo no dejarían margen para cambios drásticos, por mucho que estuvieran justificados artísticamente. Esto demuestra la libertad que tiene un director si las necesidades técnicas y financieras de su labor artística son atendidas por personas comprometidas con su misión artística. Gracias a esta aceptación incondicional de la visión artística por parte de un núcleo de personas de confianza, el artista no necesita derrochar energía en negociar los cambios que desea introducir en su obra.

La versatilidad y el control de roles son llevados a un extremo por Ventura Pons, quien gestiona personalmente tanto los aspectos artísticos como los empresariales de sus proyectos cinematográficos, además de ser vicepresidente de la Academia Española de Ciencias y Artes Cinematográficas. Al ser preguntado por qué no «delega» las tareas de producción a alguien de su confianza, contesta que no se trata sólo de no tener a ningún familiar cercano, como Pedro a su hermano Agustín. Principalmente, dice, es porque «no quiero perder el control. Todo [en la producción de películas] es muy importante» (entrevista, 22 de diciembre de 1999).

Otra característica singular de Ventura Pons es su habilidad para desvincular su rol como productor de su rol como director de cine. Así, cuando dirige una película, se ajusta al presupuesto y al calendario que él mismo ha establecido como productor ejecutivo. Sus estilos de trabajo, en el arte y en los negocios, también son diferentes. Para las negociaciones, necesita hacer vida social y mantener unas cuentas claras, mientras que para la creación de guiones necesita imaginación y aislamiento, por lo que suele hacerlo de noche. Esta plena consolidación de roles, en el sentido de Baker y Faulkner (1991), es posible gracias a la elección de Ventura Pons de trabajar con presupuestos reducidos y a un cierto ritmo. Disfruta de lo que hace y prefiere seguir siendo una empresa pequeña pero que controla todos los detalles importantes (entrevista, 22 de diciembre de 1999).

En resumen, cuanto más creativo es el artista, más necesidad siente de controlar el proceso de creación de su obra de arte, y más necesita vincular su propia trayectoria a la de una persona de su confianza que pueda tomar bajo su cuidado el aspecto de producción de sus necesidades creativas. De ahí que los directores independientes desplieguen su creatividad vinculándose a un núcleo de apoyo, a través del cual puedan levantar sus propios mundos artísticos, ocupando el lugar de las redes tradicionales.

### *Construcción y renovación de mundos artísticos*

Los proyectos cinematográficos requieren la colaboración y participación de un gran número y una gran variedad de profesionales en todas las fases del desarrollo, el rodaje y la posproducción. También es necesaria la cooperación de organizaciones que forman parte de la trama o que proporcionan materiales vitales, etc. Por eso, los créditos del último film de Almodóvar, «Todo sobre mi madre», contienen una enorme cantidad de empresas que, de una forma u otra, participaban en ella. La cuestión natural que se plantea es la de cómo se construye una red tan vasta de colaboradores y se la entrelaza con el proyecto cinematográfico. Además, no sólo se trata de hacer la película, sino también de organizar la distribución y la promoción, y de satisfacer el interés que Pedro despierta en los medios de comunicación y en otras instituciones y organizaciones.

En lo que se refiere al alcance de sus actividades, Paz compara El Deseo con una compañía multinacional:

«En muchos sentidos, somos casi una multinacional. Todo se coordina desde aquí... Supervisamos todos los estrenos, todos los actos relacionados con nuestras películas. Además, la miríada de actividades que tienen lugar debido a Pedro y su trabajo se atienden desde aquí. Pedro suscita un enorme interés internacional, en cualquier forma que uno pueda imaginarse –desde invitaciones para presentaciones de libros o ceremonias de inauguración para cursos de enseñanza hasta peticiones para actuar como jurado en concursos de belleza o para dirigir una ópera. Todo pasa por nosotros. Como personaje público, Pedro genera un montón de trabajo: cuesta tiempo y esfuerzo decirles “no”, sencillamente. Pero tratamos de responder a todas las peticiones, sea cual sea la respuesta, porque creemos que deberíamos ser una compañía productora que destaca precisamente por su actitud y sus relaciones con la gente» (entrevista, 24 de noviembre de 1999).

Esto muestra la necesidad de los mundos artísticos, entendidos en el sentido de Becker, para la producción de obras artísticas, así como el papel que la compañía productora desempeña en la creación y el cuidado de las relaciones para posibles proyectos futuros. El tiempo de Pedro tiene mucho valor para su equipo, y cada miembro del equipo tiene a su

cuidado sus propias esferas de contactos para asegurar que Pedro es libre para dedicarse por completo a la vertiente artística de la cinematografía.

Así pues, Agustín está a cargo de las negociaciones, estableciendo y alimentando vínculos con productoras u otras entidades para financiar las películas. El lazo sólido, basado en la confianza, se extiende a estas relaciones entre organizaciones, y la compañía trabaja con sus socios bajo una “cláusula de persona clave”. Como explica Agustín (entrevista, 1 de diciembre de 1999), siempre que tratan con una determinada compañía, ya sea para la distribución o para la promoción, lo hacen a través de una persona específica, y la marcha de esa persona significa el final de la relación contractual. Se trata de una restricción muy importante que puede llevar a perder un cliente, pero que garantiza la confianza necesaria y un servicio diferencial muy superior a lo que pueden conseguir películas ordinarias. En expresión de Agustín, «me interesa la persona, no la caja de un organigrama». En su opinión, esto se puede atribuir al mundo del que proceden –una humilde familia de pueblo, un mundo visceral en el que las relaciones personales y la confianza son muy importantes (entrevista, 1 de diciembre de 1999).

Michel, otro miembro del equipo, se ocupa de las relaciones internacionales y viaja con Pedro a festivales y ceremonias. A Paz le toca la difícil tarea de hacer frente al enorme interés que la prensa y demás medios de comunicación muestran por Pedro y su trabajo, manteniendo estrechas relaciones a pesar de las ocasionales negativas a concederles lo que piden. Esther se ocupa de las relaciones con compañías para fines de producción, mientras que su hermana Lola se responsabiliza del lado más personal de las actividades de Pedro.

De este modo, al contar con ayudantes leales y entregados que se ocupan de las muchas y variadas redes que intervienen en la producción cinematográfica, Pedro conserva el control sobre estas redes y disfruta de la legitimidad y de los recursos que le puedan ofrecer. También ahorra energía y tiempo para concentrarse en el alma creativa de la cinematografía.

Sin embargo, aun con el apoyo de su hermano, su equipo y las “personas clave” en compañías asociadas, Pedro no se puede entregar por completo a inventar y dirigir películas. Ello es debido a la naturaleza de la labor artística, y también a la peculiaridad del estilo de Pedro. En primer lugar, por su propia naturaleza, el trabajo creativo cinematográfico exige invertir tiempo en otras actividades que alimenten el impulso creativo. Según Fernando Trueba, quien quiera ser director de cine «tiene que vivir todo lo posible, leer todo lo que pueda y ver un montón de películas» (Herederó, 1999).

Aparte de buscar ideas frescas, Pedro tiene que participar en actividades de promoción y en ceremonias de entregas de premios para ayudar a labrar su imagen y la de sus películas, tanto en España como en el extranjero. Recientemente, su film «Todo sobre mi madre» generó una formidable respuesta favorable por parte de la crítica y del público, reportándole una cantidad espectacular de premios –algunas veces más de uno por día (Francia, 2000)– y mejorando sus perspectivas de ser nominado para los Oscar o, incluso, de conseguir un Oscar. En varias entrevistas con la prensa, Pedro ha admitido que este tipo de actividades son agotadoras, pero aun así está dispuesto a entregarse de lleno a la tarea si eso es un paso indispensable en la carrera hacia los Oscar. El siguiente párrafo nos da una idea del impacto que tales actividades, sin duda relacionadas con lo artístico, tienen sobre las actividades artísticas centrales del cineasta:

«Estos son días y semanas muy, muy intensos en América, y toda esta actividad está haciendo que me sienta vacío y ligeramente deprimido. Necesito estar en contacto con otros proyectos nuevos, y en los aviones y hoteles intento seguir

trabajando en una nueva historia que tengo en la cabeza. Pero nunca encuentro tiempo suficiente, y eso acaba frustrándome. Nada te pierde más o te deja con peor sabor de boca que toda esta intensa vida social. A mí, al menos, me cuesta digerirla cuando tengo una sobredosis de ella. Voy a acabar con resaca, y entonces tendré que retirarme a mi casa y tratar de recuperarme» (Francia, 2000).

Así pues, resulta que aun cuando uno dispone de su propia productora como colchón amortiguador, hay ciertas actividades que no se pueden “delegar” en personas de confianza y tienen que ser realizadas por el director en persona, a fin de potenciar la difusión y la legitimidad de su obra, aunque a veces sea a expensas de sus impulsos creativos.

## Conclusiones

En este documento tratamos de profundizar la comprensión de una cuestión poco desarrollada en la bibliografía sobre las carreras, el de las carreras simbióticas integradas en estructuras de oportunidad de creación propia. Exploramos las razones por las que algunos directores de cine crean sus propias compañías, y los mecanismos a través de los cuales estas estructuras independientes hacen posible un rendimiento artístico y comercial excepcional.

El marco que proponemos para abordar estas cuestiones queda ilustrado por un único caso analizado en profundidad –el del internacionalmente reconocido cineasta español Pedro Almodóvar, quien posee su propia estructura de producción, compartida con su hermano Agustín. Este caso se compara con el de otros dos directores, Fernando Trueba y Ventura Pons. Aun cuando no podamos generalizar sobre todos los directores de cine españoles que disponen de sus propias productoras, sí adquirimos una nueva percepción de los ingredientes de una trayectoria creativa de éxito, indisolublemente entrelazada con la de un socio leal.

Se precisa especial precaución al interpretar estos resultados, debido a que nuestro ejemplo principal es el de un director de cine de renombre internacional. En otras palabras, nos centramos en un personaje “público” cuyas acciones e imagen son construidos por y a través de los medios de comunicación. Por consiguiente, las razones que un actor da para actuar de la manera en que lo hace pueden diferir de la base racional que emplea a la hora de actuar (Giddens, 1984, página 4). O, como afirma Weick (1969), las carreras son un conjunto de acciones interpretadas como tales a posteriori, antes que planificadas a priori.

Descubrimos que las restricciones que las estructuras de producción existentes imponen a la creatividad generan insatisfacción en cineastas con talento, que necesitan libertad para expresar su visión. Aun así, la decisión de poner en marcha la propia compañía también depende de la disponibilidad de una persona leal, preferiblemente un familiar cercano, que se comprometa totalmente a servir al talento de la persona creativa. Esto equivale a decir que para que un artista pueda integrar con éxito su trayectoria en su propia estructura de producción, posiblemente necesite tener a su entera disposición la carrera del socio de su confianza. En otras palabras, necesitan desarrollar, conjuntamente, una carrera “simbiótica”.

Tan pronto como aparece esta estrecha asociación profesional o formación simbiótica, es posible que resulte ser insuficiente, especialmente si las ambiciones artísticas y comerciales de la persona creativa son grandes y están reñidas con la industria. El artista tiene que levantar y alimentar un núcleo de ayudantes, basado en la lealtad y el afecto, en cuyo seno figurará su equipo de producción; esto es, debe arropar la carrera simbiótica con un equipo central inspirado y entregado.

Cada miembro de este equipo central será responsable de crear y mimar las relaciones de confianza y afecto (aunque no con la misma intensidad que las relaciones entre las dos mitades de la carrera simbiótica) con personas de diferentes dominios que son relevantes para la producción cinematográfica. Esto ahorra energía a la persona creativa y le permite concentrarse en la creación artística y la autorrenovación, y al mismo tiempo controlar varios mundos artísticos.

Ni siquiera personas muy talentosas pueden producir obras de arte por sí solas. Necesitan a los colaboradores que ellas mismas y/o su socio leal incorporan al proyecto, seleccionados de entre diferentes estratos sociales (esto es, lazos existentes de los mundos artísticos de proyectos anteriores, nuevos lazos formados por medio de la participación en actos o a través del mercado laboral artístico, etc.).

El estrecho núcleo basado en el afecto y la lealtad que el director de cine forma no puede conservar la integridad y la identidad artística del director por sí solo. Otro mecanismo al que puede recurrir es la versatilidad de rol, esto es, la combinación de trabajo artístico, trabajo relacionado con el arte y trabajo no relacionado con el arte. Asumiendo que la dirección de películas es la actividad artística principal, quedan muchas opciones relacionadas con lo artístico que amplían el control que el director tiene sobre la obra. Puede participar en la redacción de guiones –o dedicarse totalmente a ello–, o puede tomar parte en actividades de promoción ante el público para aumentar su visibilidad, su legitimidad profesional y su reputación, contribuyendo a la difusión de su obra. Los lazos pueden establecerse no sólo por razones publicitarias, sino también para satisfacer la necesidad de una autorrenovación e inspiración constante, descubriendo nuevas experiencias y conociendo a gente interesante.

Teniendo esto en cuenta, resulta que a pesar de haber creado un estrecho núcleo afectivo alrededor de él, el director de cine no puede aislarse por completo de la incertidumbre del mercado ni de las actividades no relacionadas con el arte. La publicidad puede llegar a exprimir la energía creativa, pero también afianza la reputación y ofrece acceso a nuevas ideas, personas y posibilidades.

Una cuestión interesante para proseguir la investigación se da cuando una carrera simbiótica adquiere suficiente masa crítica para alcanzar una cima profesional. ¿Se alcanza esta cima gracias a la experiencia acumulada y/o autorrenovación, o por disponer de unas buenas redes de apoyo? Y, una vez alcanzada la cumbre, ¿cómo se puede recuperar la energía creativa gastada en alimentarla (en relaciones públicas, por ejemplo)? ¿Cómo se continúa tras haber alcanzado el punto de saturación? ¿Cómo aseguran las estructuras de apoyo la continuidad de la carrera del artista tras el éxito?

Otro asunto que merece una mayor atención es el de la sostenibilidad de la carrera simbiótica. ¿Cuándo es duradero un mutualismo de esta índole? ¿Qué lazos y vínculos se necesitan para lograr que la simbiosis continúe? ¿Hasta qué punto el predominio de una de las trayectorias sobre la otra es beneficioso para ambas partes? ¿Qué pasa con la simbiosis cuando llega el éxito, o cuando redes internacionales (Hollywood, por ejemplo) sustituyen a las locales?

Dado que este documento se centra en un fenómeno en particular, el del progreso de una carrera creativa mediante simbiosis, creemos que el análisis puede extenderse a carreras en campos diferentes al del arte. En general, puede brindar una nueva percepción de carreras emprendedoras integradas en compañías propias del emprendedor, donde el éxito de éste depende de la simbiosis con un socio leal. Así, el documento puede ser considerado como parte de un esfuerzo mayor por restablecer la creencia de que creando y cambiando las estructuras para adaptarlas a las actividades que tienen previstas, los directivos pueden hacerse dueños de sus propias carreras profesionales. □

**Referencias:**

- Abbot, A. y A. Hrycak (1990), «Measuring Resemblance in Sequence Data: An Optimal Matching Analysis of Musicians' Careers», *American Journal of Sociology*, 1, págs. 144-185.
- Almodóvar, P. (1999), «Todo sobre mi madre», edición definitiva del guión, El Deseo Ediciones, Madrid.
- Alvarez, J. L. (de próxima aparición), «Theories of Managerial Action and Their Impact on the Conceptualisation of Executive Careers», en Peiperl, M. y M. Arthur (eds.), «Conversations in Career Theory: Insights and Trends», Oxford University Press, Oxford.
- Amabile, T. M. (1996), «Creativity in Context», Westview Press, Boulder, Col.
- Amabile, T. M. (1997), «Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do», *California Management Review*, 40 (1), págs. 39-58.
- Anheier, H. K., J. Gerhard y F. P. Romo (1995), «Forms of Capital and Social Structure in Cultural Fields: Examining Bourdieu's Social Topography», *American Journal of Sociology*, 100 (4), págs. 859-903.
- Baker, W. E. y R. R. Faulkner (1991), «Role as Resource in the Hollywood Film Industry», *American Journal of Sociology*, 97 (2), págs. 279-309.
- Becker, H. S. (1982), «Art Worlds», University of California Press, Berkeley.
- Bielby, W. T. y D. D. Bielby (1999), «Talent Agencies and the Careers of Screenwriters», *American Sociological Review*, 64 (1), págs. 64-85.
- Cummings, A. y G. R. Oldham (1997), «Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee», *California Management Review*, 40 (1), págs. 22-38.
- Dale, M. (1997), «The Movie Game: The Film Business in Britain, Europe and America», Cassell, Londres.
- DeFillippi, R. J. y M. B. Arthur (1994), «The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective», *Journal of Organizational Behaviour*, 15, págs. 295-306.
- DeFillippi, R. J. y M. B. Arthur (1998), «Paradox in Project-based Enterprise: The Case of Film Making», *California Management Review*, 42 (1), págs. 186-191.
- DeFillippi, R. J. y M. B. Arthur (1999), «Paradox Revisited: A Reply to Phelan and Lewis», *California Management Review*, 40 (2), págs. 125-139.
- Estévez, M. V. (1994), «Dos o tres diferencias entre cine norteamericano y cine europeo», *Servicios de estudios BBV*, 3, págs. 79-89.
- Faulkner, R. R. y A. B. Anderson (1987), «Short-term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood», *American Journal of Sociology*, págs. 879-909.

- Francia, J. I. (2000), «Pedro Almodóvar», *Magazine, La Vanguardia*, 30 de enero, págs. 26-33.
- Fresneda, C. (2000), «Almodóvar, más cerca que nunca del Oscar después de haber ganado el Globo de Oro», *El Mundo*, 25 de enero, pág. 62.
- Giddens, A. (1984), «The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration», University of California Press, Berkeley.
- Greenfeld, L. (1989), «Different Worlds: A Sociological Study of Taste, Choice y Success in Art», Cambridge University Press, Cambridge.
- Herebero, C. F. (1994), «El lenguaje de la luz: entrevistas con directores de fotografía del cine español», Festival de Cine de Alcalá de Henares.
- Herebero, C. F. (1999), «Fernando Trueba: retrato de una mirada», Fnac.
- Hirsch, P. (1972), «Processing Fads and Fashions: An Organization-set Analysis of Cultural Industry Systems», *American Journal of Sociology*, 77, págs. 36-48.
- Holguín, A. (1994), «Pedro Almodóvar», Ediciones Cátedra, Madrid.
- Ibarra, H. (1993), «Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework», *Academy of Management Review*, 18 (1), págs. 56-87.
- Jones, C. (1996), «Careers in Project Networks: The Case of the Film Industry», en Arthur, M.B. y D.M. Rousseau (eds.), «The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era», Oxford University Press, Nueva York, págs. 58-75.
- Jones, C. y R. J. DeFillippi (1996), «Back to the Future in Film: Combining Industry and Self-knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century», *Academy of Management Executive*, 10 (4), págs. 89-103.
- Lawler, E. J. (1992), «Affective Attachments to Nested Groups: A Choice-Process Theory», *American Sociological Review*, 57, págs. 327-339.
- Menger, P. M. (1999), «Artistic Labor Markets and Careers», *Annual Review of Sociology*, 25, págs. 541-574.
- Mickelthwait, J. (1989), «A Survey of the Entertainment Industry», *The Economist*, 23 de diciembre, págs. 3-18.
- Nash, D. (1970 [1955]), «The American Composer's Career», en Albrecht, M, J. Barnett y M. Griff (eds.), «The Sociology of Art and Literature», Duckworth, Londres, págs. 256-265.
- Pedler, M., J. Burgoyne y T. Boydell (1986), «A Manager's Guide to Self-Development», McGraw Hill, Nueva York.
- Perrow, C. (1986), «Complex Organizations: A Critical Essay», Random House, Nueva York.
- Stoppard, T. (1975), «Travesties», Faber and Faber, Londres.

- Weick, K. E. (1969), «The Social Psychology of Organizing», Addison-Wesley, Reading, Mass.
- White, H. C. y C. A. White (1993), «Canvases and Careers: Institutional Change in the French Painting World», The University of Chicago Press, Chicago.
- White, H. C. (1992), «Identity and Control: A Structural Theory of Social Action», Princeton University Press, Princeton, N.J.
- Xaxás, X. (2000), «Almodóvar de Oro», *La Vanguardia*, 25 de enero, pág. 31.

## Anexo 1

**Relación de entrevistas**

Almodóvar, Agustín (24 de noviembre de 1999). Productor ejecutivo, El Deseo, S.A., Madrid.

Almodóvar, Agustín (1 de diciembre de 1999). Productor ejecutivo, El Deseo, S.A., Madrid.

Armas, Beatriz de (29 de noviembre de 1999). Subdirectora general de Fomento, ICAA, Ministerio de Cultura, Madrid.

Capparós-Lera, J. M. (20 de diciembre de 1999). Crítico e historiador de cine, director del Centro de Investigaciones de Historia del Cine y catedrático de la Universidad de Barcelona.

Masclans, Àngels (3 de marzo de 1999). Productora ejecutiva, Oberón Cinematográfica, S.A., Barcelona.

Pons, Ventura (22 de diciembre de 1999). Director y productor ejecutivo, Els Films de la Rambla, Barcelona.

Sufrategui, Paz (24 de noviembre de 1999). Directora de relaciones públicas, El Deseo, S.A., Madrid.

Trueba, Fernando (1 de diciembre de 1999). Director de cine, Fernando Trueba, P. C., Madrid.