



## CENTRO AVANZADO DE COMUNICACIÓN

---

CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS  
DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEGÚN  
ACUERDO No. 00912034 DE FECHA 14 DE OCTUBRE DE 1991.

***CAMINOS DE AYER:***

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
DEL CINE MEXICANO de 1930 a 1969**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRIA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

P R E S E N T A :

**MARÍA DE LOURDES GÓMEZ Y CASTELAZO**

**ASESOR: DR. ALEJANDRO BYRD OROZCO**

MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2002

A mis padres, Emilio Gómez Muriel y Luz Castelazo Ayala.

A mis hijos, María, Susana y Nicolás.

A mis nietos, Ian, Ziad, Alan, Maryam, Aisha y Daniela.

A mis otros hijos, Mazin, Miguel y Alejandra.

A mi entrañable amiga Dolores Ponce, quien llevó a cabo la fórmula alquímica del *opus nigrum* que remató la forma de esta obra. Por eso y mil cosas más, todo mi agradecimiento.

A mi hermana, Luz del Carmen Gómez Muriel y Castelazo de Arellano.

A mi hermano, maestro y amigo, Rafael Serrano Partida.

A mi maestro y amigo, Manuel Martín Serrano.

A mis compañeros y amigos de la ENEP Acatlán y de la vida, Alejandro Byrd, Mario Revilla, David Fragoso, Daniel Mendoza, Jaime Pérez Dávila y a los otros compañeros y amigos que nos han acompañado.

A cada uno de los hombres y mujeres que han hecho el cine mexicano. En especial, y con entrañable afecto, a los que poblaron mi niñez:

Neftalí Beltrán, mi tío Julio Bracho, mis primos Diana y Jorge Bracho, mi tío Jesús Bracho, Jorge Bustos, mi tío Chucho Cárdenas, Jack Draper, Salvador Elizondo, Gonzalo Elvira, Jorge Fernández, Gabriel Figueroa, Manolo Fontanals, Rodolfo Halffter, mi tío Julio Alejandro, Carlos López Moctezuma, mi tía Andrea Palma, Alfonso Patiño Gómez, Joaquín Pardavé, Beatriz Sánchez Tello, Clara Sánchez Tello de Fernández, Gloria Schoemann, Rosita Schoemann, Rafael Solana, Felipe Subervielle y Diana Subervielle de Fontanals.

Agradezco el apoyo interinstitucional que me brindaron el Mtro. Víctor Palencia Gómez, Director de la ENEP Acatlán, y la Mtra. Ana Sara Ferrer Bohórquez, Directora del CADEC, quienes acordaron otorgarme, en 1997, una beca para que mis estudios de maestría fueran posibles.

Agradezco en especial la ayuda invaluable de Edmundo García Ruiz, mi profesor de informática y mi amigo. Sin sus lecciones, su paciencia y comprensión, no hubiera logrado procesar esta tesis.

Agradezco a Enrique Pimentel y a Víctor García del Toro el auxilio que me prestaron para complementar, revisar y corregir las fichas filmográficas. También quiero agradecerle a Diana Ramos, su trabajo en la aplicación del análisis de contenido a las 52 entrevistas de los actores de la producción examinados. A Carmen Veleros, le agradezco la primera revisión y edición del texto.

A Mari Ferrer, le agradezco su paciencia y el cuidado que me brindó a lo largo de este difícil proceso de elaboración de mi tesis.

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | <b>7</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1</b><br><b>LOS ENFOQUES ELEGIDOS COMO REFERENCIA PARA</b><br><b>MIRAR LA ORGANIZACIÓN</b>   | <b>12</b> |
| 1. 1 El comportamiento organizacional  | 13        |
| 1.2 La teoría de sistemas  | 14        |
| 1.3 La teoría social de la comunicación  | 17        |
| <b>CAPÍTULO 2</b><br><b>LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA MEXICANA COMO ORGANIZACIÓN</b>  | <b>22</b> |
| 2. 1 Subsistema de producción  | 23        |
| 2. 1. 1 El proceso de producción   | 24        |
| 2. 1. 2 Los costos de producción   | 29        |
| 2. 2 Subsistema de distribución  | 35        |
| 2. 2. 1 Películas Nacionales, S. A. de I. P. y C. V.   | 35        |
| 2. 2. 2 Películas Mexicanas, S. A. de C. V.  | 37        |
| 2. 2. 3 Cinematográfica Mexicana Exportadora (CIMEX)   | 40        |
| 2. 3 Subsistema de exhibición  | 41        |
| 2. 3. 1 Exhibición nacional  | 41        |
| 2. 3. 2 Exhibición internacional   | 45        |
| 2. 4 Financiamiento  | 49        |
| 2. 4. 1 Antecedentes   | 49        |
| 2. 4. 2 El financiamiento oficial de la rama de la producción de la ICM  | 49        |
| 2. 4. 3 Algunas reflexiones sobre los problemas del financiamiento   | 53        |
| 2. 4. 4 Algunas reflexiones sobre la recuperación de las inversiones del sistema de la ICM   | 54        |
| <b>CAPÍTULO 3</b><br><b>ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA, ESTRUCTURA Y SUPRAESTRUCTURA</b><br><b>DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA</b><br><b>MEXICANA</b> | <b>58</b> |
| 3. 1 Supuestos teóricos básicos para explicar los niveles y componentes del subsistema de producción de la ICM   | 59        |
| 3. 2 Los componentes materiales de la infraestructura del subsistema de producción de la ICM   | 60        |
| 3. 2. 1 Materias primas, equipos, herramientas y otros materiales  | 60        |
| 3. 2. 2 Estudios y laboratorios  | 61        |

|   |            |
|---|------------|
| 3. 3 Los componentes organizativos de la estructura del subsistema de producción de la ICM                    | 65         |
| 3. 3. 1 Empresas productoras y productores de la ICM  | 66         |
| 3. 3. 2 Los trabajadores de la producción de la ICM   | 73         |
| 3. 4 Los componentes supraestructurales del subsistema de producción de la ICM                                | 91         |
| <b>CAPÍTULO 4</b>   |            |
| <b>LA PRODUCTIVIDAD Y EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA MEXICANA</b>              | <b>102</b> |
| 4. 1. La productividad como medida del desempeño y el concepto de ciclo de vida del producto                  | 103        |
| 4. 2. La productividad y el ciclo de vida del producto de la ICM de 1930 a 1969                               | 107        |
| 4. 2. 1 Interpretación de la gráfica del número de películas producidas por la ICM de 1930 a 1969             | 110        |
| 4. 2. 2 Interpretación del cuadro comparativo del crecimiento y decrecimiento de la producción de 1930 a 1969 | 113        |
| 4. 3 El ciclo de vida del producto de la ICM de 1930 a 1999   | 116        |
| <b>CAPÍTULO 5</b>   |            |
| <b>EL DESEMPEÑO DE LOS ROLES DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN DE la INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA MEXICANA</b>        | <b>121</b> |
| 5. 1 Concepto de rol  | 122        |
| 5. 2 Los roles prescritos por el subsistema de producción de la ICM   | 123        |
| 5. 2. 1 Definición y descripción de los roles prescritos  | 127        |
| 5. 2. 2 Status y jerarquía de los roles prescritos  | 153        |
| 5. 3 El desempeño de los roles de los actores de la producción  | 155        |
| 5. 3. 1 Selección de los actores a examinar   | 155        |
| 5. 3. 2 Metodología para el registro de los datos del desempeño de los 52 actores de la producción            | 160        |
| 5. 3. 3 Observaciones generales sobre el cuadro de concentración de intervenciones por rol y por actor        | 172        |
| 5. 3. 4 Observaciones generales sobre los cuadros de desempeño del rol  | 176        |
| 5. 3. 5 Observaciones sobre los premios y reconocimientos otorgados a los 52 actores de la producción         | 183        |
| <b>CAPÍTULO 6</b>   |            |
| <b>EN BUSCA DE LA IDENTIDAD DEL CINE MEXICANO: UNA PRIMERA MIRADA</b>   | <b>191</b> |
| 6. 1. Definición de conceptos   | 192        |
| 6. 2. Metodología para la obtención y registro de datos   | 194        |

|   |            |
|---|------------|
| 6. 3. Observaciones generales sobre los datos de la misión  | 195        |
| 6. 3. 1 Observaciones sobre el cuadro de valores y la gráfica global de las menciones relativas a la misión | 197        |
| 6. 3. 2 Observaciones sobre las menciones relativas a la misión por grupo de actores                        | 201        |
| 6. 4. Observaciones generales sobre los datos de la visión  | 213        |
| 6. 4. 1 Observaciones sobre el cuadro de valores y la gráfica global de las menciones relativas a la visión | 214        |
| 6. 4. 2 Observaciones sobre las menciones relativas a la visión por grupos de actores                       | 218        |
| 6. 5 Observaciones sobre las gráficas de la misión y la visión de los 52 actores de la producción           | 225        |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>232</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>244</b> |
| <b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>  | <b>249</b> |
| <b>ÍNDICE DE CUADROS</b>  | <b>250</b> |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>   | <b>252</b> |

*Caminos de ayer,  
pasado de un romance que fue,...  
Recordar su amor  
es volver a vivir,  
las horas que ya se fueron no volverán  
jamás.*

Gonzalo Curiel

## INTRODUCCIÓN

Al cine mexicano se le ha estudiado desde varias perspectivas y enfoques y actualmente se cuenta ya con un acervo muy importante y bien documentado que, en su conjunto, brinda valiosa información a los estudiosos de la cinematografía nacional y al público interesado en ella. Los libros; los materiales hemerográficos, impresos, grabados o filmados y, las tesis, portadores de textos referidos a diversos aspectos de la cinematografía nacional, son producto de la labor de un nutrido grupo de investigadores, críticos y comentaristas formados en saberes y prácticas profesionales diversos, y que desde sus áreas de especialidad han estudiado, documentado, examinado, analizado y cuestionado al cine mexicano; a los individuos y grupos que lo han habitado; a las organizaciones que ha creado y a las películas que ha producido. Algunos de estos textos aportan, como parte de la información que ofrecen, datos concernientes al desarrollo de la industria cinematográfica mexicana, datos sobre sus problemas económicos y sobre la emergencia de sus crisis. Otros textos, los menos, pues estos temas han interesado poco a los estudiosos del cine mexicano, aportan datos relevantes que se centran exclusivamente en el análisis del cine mexicano como industria, en su problemática económica y extraeconómica y en propuestas para su sobrevivencia.

Todas estas investigaciones, en particular las últimas a las que hago referencia, me han alentado, como estudiosa del devenir industrial del cine mexicano, para considerar que aún es válido y pertinente examinarlo, si se quiere, como es mi caso, comprender desde otra óptica su capacidad productiva y su pervivencia como la industria cinematográfica más desarrollada de Latinoamérica y España. A pesar de que todo indica que ya pasaron los mejores tiempos del cine mexicano como industria (industria *sui generis*, que no lo es del todo, como señala Mauricio Magdaleno)<sup>1</sup>, un interrogante básico ha mantenido mi interés para seguir indagando al respecto: ¿De qué manera logró el cine mexicano producir tantas películas y mantenerse activo tantos años?

Por ello, cuando hube de plantear el tema del trabajo de tesis, consideré que, si quería investigar al cine mexicano, debía intentarlo a partir de supuestos teóricos y metodológicos que me posibilitaran retomar datos ya conocidos y expuestos, buscar otros que me aportaran mayor información y organizarlos todos, con el propósito de entrever la existencia de aspectos, relaciones, funciones, hechos o comportamientos aún no explorados, o al menos, no analizados desde otras perspectivas. Con el afán de que mis indagaciones pudieran contribuir a la comprensión de la naturaleza del cine mexicano, elegí hacerlo desde un campo de estudio (el comportamiento organizacional), desde un enfoque (la teoría de sistemas) y desde una aplicación de la dialéctica al estudio de los sistemas de comunicación pública (la teoría social de la comunicación). A partir de la elección de estos avales que guiaron mis indagaciones y a partir de la elección de los procedimientos que fui construyendo para recabar, discriminar, descartar, seleccionar, registrar, analizar e interpretar la información pertinente, establecí mis limitaciones respecto al alcance de la investigación.

La primera de ellas se relaciona con el hecho de que, como un sistema de comunicación pública institucionalizado, las industrias cinematográficas comprenden tres subsistemas: producción, distribución y exhibición. Ante la imposibilidad de examinar los niveles y componentes y el comportamiento organizacional de cada uno de los subsistemas del sistema de comunicación pública que es la industria cinematográfica mexicana, opté por examinar únicamente los

---

<sup>1</sup> Mauricio Magdaleno, en el prólogo a *La industria cinematográfica mexicana* de Federico Heuer.

componentes y niveles del subsistema de producción y el comportamiento organizacional de los individuos, los grupos y el sistema organizacional dedicados a la producción de películas de largometraje. La segunda limitación se relaciona con la consideración de que el ciclo de vida del subsistema de producción de la industria cinematográfica mexicana se extiende por siete décadas, desde 1930 hasta hoy. Ante la imposibilidad de estudiar el comportamiento organizacional de dicho subsistema a lo largo de tantos años, opté por examinar el periodo que va desde su fundación, en 1930, hasta 1969. La tercera limitación se refiere a la viabilidad para abordar todos los tópicos que estudia el comportamiento organizacional en el nivel individual, grupal y organizacional. Como no cuento con los datos suficientes para estudiar todo lo que la gente realizó en el subsistema de producción y la forma en que ese comportamiento afectó su desempeño, opté solamente por los tópicos que me permiten dar cuenta de su productividad en el tiempo, del desempeño de sus roles y de su cultura organizacional.

Ya no sé si la elección de abordar la industria cinematográfica mexicana a partir del campo de estudio, del enfoque y de la aplicación señalados fue lo que me llevó a reformular mi pregunta inicial, o si fueron las limitaciones que me impusieron estas elecciones las que me obligaron a replantearla y agregar preguntas subordinadas de las que pudiera derivar las explicaciones pertinentes. En todo caso, mi pregunta inicial la reformulé así: ¿Cómo estaba organizado el subsistema de producción de la industria cinematográfica mexicana desde su fundación hasta 1969, y cuál fue su comportamiento organizacional?

A partir de esta pregunta, y con base en las limitaciones para responderla, formulé las preguntas susceptibles de ser respondidas y explicadas: ¿Cuáles eran los componentes o elementos del subsistema de producción de la industria cinematográfica mexicana que correspondían a su nivel infraestructural, estructural y supraestructural? ¿Cómo se comportó el subsistema de producción en relación con su productividad y bajo la secuencia del ciclo de vida del producto ofrecido? ¿Cómo se comportó el subsistema de producción respecto al desempeño de los roles o papeles prescritos de acuerdo con la división técnica y social del trabajo instituida por éste? Y ¿qué supuestos, creencias y valores compartieron los miembros del subsistema de producción como guía de su comportamiento al interior de la organización?

Para presentar los resultados de este trabajo de tesis, opté por organizar la información siguiendo un orden que espero permita al lector introducirse en los planteamientos que ofrezco de la manera que consideré más sencilla, dadas la abundancia y complejidad de los datos que contiene. Presento los resultados en seis capítulos y un apartado en el que expongo las conclusiones. Al inicio de cada capítulo ofrezco una síntesis de las referencias teóricas que enmarcan mi aproximación al tema. En los capítulos 3, 4, 5 y 6 también explicito la metodología que seguí, en cada uno, para la obtención, registro e interpretación de los datos. Además, agrego tres anexos grabados en un CD que incluyen listados, filmografías, cuadros y gráficas que contienen información correspondiente a cuatro de los capítulos, pero que, debido a su extensión, no es posible incorporar en el texto impreso. En el índice correspondiente a los anexos, detallo el contenido de cada uno de ellos, y a lo largo del texto impreso, doy las referencias para que el lector pueda consultarlas y examinar su concordancia con él.

Antes de responder a las preguntas planteadas, lo que intento a partir del capítulo 3, decidí que era pertinente ofrecer al lector un primer capítulo, que consta de tres partes. En la primera explico qué estudia el comportamiento organizacional y por qué lo elegí para examinar el cine mexicano. En la segunda y tercera partes establezco la forma de mirar a la organización; las premisas teóricas que me permiten mirarla como un sistema y como un sistema de comunicación pública institucional, sus relaciones con otros sistemas, sus lógicas internas y las relaciones entre los subsistemas que la conforman.

En el capítulo 2, que consta de cuatro partes, ofrezco al lector un marco contextual que le proporcione las referencias necesarias sobre el sistema de comunicación pública que es la industria

cinematográfica mexicana (ICM). Este marco contextual lo presento a través de una reconstrucción de la forma en que se integró la estructura industrial de la ICM; la manera en que operaba cada uno de los tres subsistemas y las vías por las que se resolvió la procuración de fondos para el financiamiento de la producción y la distribución.

He de aclarar que, por lo que se refiere a la exposición de la operación del subsistema de producción, ésta sólo presenta datos concernientes al proceso de producción y a los costos de producción de los productos que se ofrecieron, pues el análisis detenido del subsistema lo ofrezco en el capítulo 3. Resolví presentar estos dos incisos en el punto correspondiente al subsistema de producción en el capítulo 2, por las siguientes razones. En cuanto al proceso de producción, porque con ello pretendo introducir al lector que no esté familiarizado con él, en el conocimiento de este proceso industrial, que difiere del típicamente industrial en varios aspectos, tanto cognitivos como estructurales; además, porque de esta manera, el lector también se va familiarizando con los roles prescritos en la ICM y con el modo en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo. En cuanto a la inclusión del inciso que examina los costos de producción, mi pretensión se centra en que, por un lado, esta referencia está directamente relacionada con las explicaciones que se dan de los otros dos subsistemas y del sistema de financiamiento en este capítulo, y por otro lado, porque también aproxima al lector a los renglones del presupuesto de producción que se ven afectados por las relaciones del sistema de comunicación pública que es la ICM con los otros sistemas con los que interactúa.

En el capítulo 3 intento responder a la primera pregunta, que parte de la consideración de que la producción de información (lo que hace la ICM) tiene peculiaridades que no corresponden mecánicamente con la producción de bienes o servicios que circulan en el sistema social; y que los sistemas de comunicación, si bien mantienen una homología con la organización social en cuanto a que en ambos se pueden encontrar los mismos niveles una --infraestructura, una estructura y una superestructura-- sus componentes o elementos no son los mismos. Esta consideración me llevó al análisis del subsistema de producción a partir de los niveles indicados, pero atendiendo a las peculiaridades de los componentes de un sistema de comunicación pública y a las particularidades de estos componentes o elementos en la ICM. Con base en estos supuestos, el capítulo tiene cuatro partes. La primera contiene los supuestos teóricos que me permiten distinguir entre los niveles y componentes del sistema social y los niveles y componentes de los sistemas de comunicación pública. Las siguientes tres partes corresponden al análisis de cada uno de los niveles que conforman el subsistema de producción de la ICM y de los componentes o elementos materiales, organizativos y cognitivos con los que operó dicho subsistema. A lo largo de la exposición explico el procedimiento para recabar, registrar e interpretar los datos sobre cada componente del subsistema. La sección de análisis de los componentes o elementos organizativos del subsistema de producción, contiene buena parte de los datos con los que inicié esta investigación. Los complementé con el recuento de las cintas producidas por la ICM, de los que doy cuenta en el siguiente capítulo.

En el capítulo 4 intento responder a la tercera pregunta que se refiere al comportamiento organizacional (CO) del subsistema de producción de la ICM, en relación con su productividad y bajo la secuencia del ciclo de vida del producto que ofrecía. Para ello, dividí el capítulo en tres partes. La primera contiene, por un lado, las referencias conceptuales relativas al CO como campo de estudio, a la productividad como medida del desempeño, y a la especialización y departamentalización del trabajo, como factores a considerar en relación con la productividad. Por otro lado, esta primera parte también contiene la explicación del concepto de ciclo de vida del producto (CVP) y de las etapas por las que todo producto atraviesa desde que nace hasta que se retira del mercado, así como las aplicaciones del concepto y de las etapas por las que atraviesa, al análisis del CVP de la ICM. Para recopilar la información necesaria para elaborar la segunda parte de este capítulo, partí del recuento de las películas de largometraje que con fines de explotación comercial había producido la ICM y que se habían estrenado en el territorio nacional. Con base en esta información, elaboré los cuadros que detallan lo producido por año y por década y las gráficas que representan estos datos. Su interpretación me permitió precisar los ciclos de crecimiento y decrecimiento y las etapas del CVP de

la ICM, y relacionarlos con su productividad a lo largo de sus primeros cuarenta años de vida. Entre otras cosas, estos análisis indicaron que, durante este periodo, la ICM había atravesado por las etapas de introducción y crecimiento e iniciaba la de madurez. Aunque el periodo que examino sólo abarca de 1930 a 1969, decidí que era necesario prolongarlo, tan sólo por lo que respecta al análisis de su CVP, hasta 1999, con el propósito de examinar el ciclo completo de vida de su producto. Utilicé la información concerniente a lo producido en los siguientes treinta años, para dar cuenta del CVP de la ICM de 1930 a 1999 y, con ello, establecer la duración de cada una de las etapas de dicho ciclo de vida, desde la de introducción, hasta la de decadencia o declinación. Presento los resultados de este análisis en la tercera parte de este capítulo 4.

En el capítulo 5 intento responder a cómo se comportó el cine mexicano respecto al desempeño de los roles prescritos por la organización a partir de la división técnica y social del trabajo instituida por ésta. Para ello, dividí el capítulo en cuatro partes. En la primera explico el concepto de rol o papel y otros conceptos relacionados con la identificación, la percepción, las expectativas y el conflicto de roles. En la segunda examino los roles prescritos por el subsistema de producción de la ICM. En principio, estos roles se definen tomando en cuenta el conjunto de patrones esperados de comportamiento atribuidos al actor físico o institucional que ocupa una posición determinada en la organización. Examiné las fórmulas autorizadas para consignar a los individuos, grupos y organizaciones que desempeñan los diversos roles de la producción y que aparecen en los créditos en pantalla de las películas y en los registros documentales que se hacen de ellas en las fichas técnicas y filmográficas. Precisamente de estos registros extraje los roles susceptibles de ser estudiados por contener el dato de los actores de la producción. Estos roles son: **productor o empresa productora, director, argumentista, adaptador, fotógrafo, músico, sonidista, escenógrafo, editor e intérprete**. Por razones que explico más adelante, agregué el rol de **gerente de estudios y laboratorios** y el de **técnico laboratorista especialista en efectos visuales y sonoros**.

En el capítulo 3, al examinar la estructura organizacional, hice la revisión de los actores de la producción que se habían desempeñado en cada uno de los roles señalados. Ante la imposibilidad de examinar a cada uno, decidí estudiar el desempeño del rol de 52 actores fundadores, o que se incorporaron a la ICM en los primeros años de su desarrollo, y que fueron entrevistados en 1975. Las entrevistas a profundidad fueron realizadas por un grupo de historiadores del Programa de Historia Oral del Departamento de Etnología y Antropología Social del Instituto Nacional de Antropología e Historia para la Cineteca Nacional. Las 52 entrevistas fueron publicadas en los Cuadernos de la Cineteca Nacional como *Testimonios para la historia oral del cine mexicano* de 1975 a 1976. Al inicio de la tercera parte del capítulo 5, que se centra en el desempeño de los roles de los actores de la producción, explico en detalle las razones por las que considero válido retomar a este grupo de actores entrevistados para estudiar el desempeño de los roles prescritos por la cinematografía nacional. Esta tercera parte contiene la mayor parte de la información que ofrece este capítulo y en ella se da cuenta del desempeño del rol o de los diversos roles por estos 52 actores, de la metodología para el registro de los datos y de su interpretación. Buena parte de la información, vertida en filmografías, cuadros y gráficas, está contenida en el anexo correspondiente

En el capítulo 6 intento responder a la pregunta sobre los supuestos, creencias y valores que compartieron los miembros del subsistema de producción y que guiaron su comportamiento al interior de la organización. Para obtener estos datos, apliqué un análisis de contenido formal a cada uno de los 52 textos/entrevistas de los actores de la producción mencionados. Decidí aplicar el análisis de contenido a las 52 entrevistas pues, una vez que terminé las 52 filmografías y los cuadros del desempeño del rol o de los roles de los entrevistados, me pareció pertinente indagar lo que cada uno pensaba de su quehacer individual y organizacional, con la finalidad de conocer algunos rasgos de la cultura organizacional y la influencia de ésta sobre su comportamiento. Como la mayoría de los entrevistados fueron fundadores/constructores del cine mexicano, el análisis aplicado se centró en la obtención de datos relativos a la misión y la visión de lo que, para estos hombres y mujeres, debía hacer y ser la organización.

Este capítulo 6 contiene cinco partes. En la primera defino los conceptos de misión y visión, y a partir de esta definición, establezco las categorías de análisis relacionadas con cada una y que fueran susceptibles de ser identificadas en el texto de cada entrevista. En la segunda parte detallo la metodología seguida para la obtención y registro de los datos. Éstos se concentraron en dos cuadros, uno de concentración de las menciones relativas a la misión y otro con las relativas a la visión. Además, cada uno se representó en gráficas globales, en gráficas por grupos de actores y en gráficas individuales para cada actor físico, lo que da un total de 128 gráficas. La tercera parte contiene las observaciones e interpretaciones de los resultados obtenidos respecto al cuadro de concentración de las menciones relativas a la misión, de la gráfica global y de las gráficas por grupo de actores que los representan. La cuarta parte contiene las observaciones e interpretaciones de los resultados obtenidos respecto al cuadro de concentración de las menciones relativas a la visión, de la gráfica global y las gráficas por grupo de actores que los representan. La quinta parte contiene las observaciones e interpretaciones de los resultados obtenidos de los cuadros de concentración de las menciones relativas a la misión y la visión, y de las gráficas individuales por actor físico.

Por último, presento las conclusiones a las que he llegado después de este recorrido. En ellas recojo parte de las lecturas y también lo que no cabía interpretar hasta no tener el panorama completo. Presento las conclusiones en dos partes. En la primera las ofrezco por década, respecto a la productividad alcanzada, las etapas por las que atravesó el CVP, la manera en que el desempeño del rol afectó a la organización, y señalo, además, algunos de los principales problemas, que a mi entender, afectaron el comportamiento organizacional del cine mexicano. La segunda parte recoge mis conclusiones respecto a la primera mirada que se presenta en el capítulo 6 y mis apreciaciones sobre el significado que tuvo para el cine mexicano el desempeño del rol de este grupo de 52 actores de la producción.

# Capítulo 1

## Los enfoques elegidos como referencia para mirar la organización

---

---

*Ríe, horrorízate, maravillate,  
pero deja, antes de volverte loco,  
de reflexionar sobre la reflexión.*

Hans Magnus Enzensberger

*Cuando tuve que elegir el tema del trabajo de tesis que debía presentar para obtener el grado de Maestría en Comunicación Institucional que ofrece el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC), pensé en retomar el tema del cine mexicano, que ya había abordado en mi tesis de licenciatura y en otros trabajos de investigación, y examinarlo desde una perspectiva relacionada con los contenidos de las asignaturas cursadas. Decidí, en consecuencia, que un aspecto no explorado por los estudiosos del cine mexicano, es el que se refiere al comportamiento organizacional (CO) de los individuos, de los grupos y del propio sistema organizacional. Para estudiarlo, también consideré necesario el enfoque de la teoría de sistemas y de la teoría social de la comunicación.*

## **LOS ENFOQUES ELEGIDOS COMO REFERENCIA PARA MIRAR LA ORGANIZACIÓN**

Antes de abordar el campo de estudio del comportamiento organizacional, y aunque pueda parecer innecesario, voy a precisar a qué me refiero con el término **cine mexicano**. Es el conjunto de actividades relacionadas con la producción, distribución y exhibición de las películas de la cinematografía mexicana. También lo utilizo para designar el conjunto de películas de largometraje producidas por la industria cinematográfica mexicana con el fin de obtener ganancias.<sup>2</sup> Pero además, considero como parte del cine mexicano las películas de largometraje filmadas fuera de la industria cinematográfica y que se han exhibido en algún circuito, sea comercial o no. Por lo tanto, y a reserva del sentido que cobre el término a partir de los contextos en que lo ubico a lo largo del texto, la significación que le otorgo presupone la noción de cine como un conjunto de películas de largometraje con fines de explotación comercial elaboradas por la cinematografía de un país, en este caso, México.

Es necesario precisar además lo que entiendo como una organización, si mi objeto de estudio es el comportamiento organizacional de una organización: “un sistema sociopolítico, con preeminencia de los roles económicos; un ámbito del poder que impone limitaciones específicas sobre las capacidades de acción, de cambio y de desarrollo del conjunto. Los integrantes de la organización, individuos y grupos, diseñan estrategias de aprovechamiento y sobrevivencia. Su configuración proviene de un diálogo incesante entre lo instituido y lo instituyente, entre lo establecido y su desafío; entre lo que se propone y lo que se vive” (Serrano, 2001).

A continuación expongo las premisas teóricas básicas del campo de estudio (comportamiento organizacional), del enfoque teórico (teoría de sistemas) y de la aplicación de la dialéctica (teoría social de la comunicación) que elegí para guiar mi investigación sobre el cine mexicano.

### **1. 1 El comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional (CO) es una disciplina relativamente nueva que estudia sistemáticamente el comportamiento de los individuos, los grupos y las estructuras organizacionales, con el fin de explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo para mejorar la calidad y la productividad de las organizaciones. Stephen P. Robbins afirma que el CO “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una organización”. Según él, el CO estudia tres determinantes del comportamiento

---

<sup>2</sup> El lector puede consultar las definiciones del vocablo **cine** que ofrece el *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* (Cardero, 1994). A partir de ellas, consideré la pertinencia de utilizar el término **cine mexicano** como referencia en esta tesis.

en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras, y resume su definición en estos términos: “el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma” (Robbins, 1999). Ruth Gordon define el CO como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones, y se refiere al campo del comportamiento organizacional como el acervo de conocimientos que se deriva del estudio de dichos actos y actitudes. Explica que sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales; como campo de estudio incluye una serie de teorías y modelos independientes, entre los que destaca la teoría de sistemas y la teoría de las contingencias (Gordon, 1997).

Robbins entiende el CO como la serie de acciones ordenadas que los individuos, los grupos y el sistema organizacional desarrollan con el objeto de lograr ciertos propósitos y metas, y son precisamente estos tres “bloques”, los que para él constituyen las unidades o niveles de análisis que se estudian para explicar o predecir el CO de una organización. Con base en un modelo general que define la disciplina,<sup>3</sup> Robbins plantea que “el comportamiento organizacional puede comprenderse mejor cuando se le considera, en esencia, como una serie de bloques de construcción cada vez más complejos”, y que en la comprensión del comportamiento individual yace la de los otros bloques. Los temas que se pueden estudiar en cada uno de los niveles son numerosos y varios provienen de diversas disciplinas conductistas que contribuyen al campo del CO. También plantea que los factores clave que, por un lado los administradores, y por otro los estudiosos de CO, desean explicar o predecir, son la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo. Estos factores clave son las variables dependientes o respuestas afectadas por una variable independiente. Las variables independientes o presuntas causas de algún cambio en las variables dependientes, son las variables en los niveles individual, de grupo y del sistema organizacional.

Los componentes o tópicos que incluye el CO se relacionan con las variables dependientes e independientes que mencioné; entre los centrales, están los de motivación, comportamiento y poder de líder; comunicación, estructura y proceso de grupo; aprendizaje; conflicto; estructura organizacional; procesos de cambio; desarrollo y percepción de actitudes, cultura organizacional y productividad.

## 1. 2 La teoría de sistemas

Como señalé en la introducción, elegí estudiar al cine mexicano desde un enfoque sistémico y desde una aplicación de la dialéctica al estudio de los sistemas de comunicación pública. A continuación explico mis razones para estudiarlo a partir de estos supuestos teóricos y lo que retomo de sus fundamentos como guía que orienta mi mirada sobre la organización.

El enfoque que elegí para mirar esta organización parte de la distinción entre sistema y agregado: “Un sistema y un agregado son igualmente conjuntos, es decir, entidades que se constituyen por la concurrencia de más de un elemento; la diferencia entre ambos consiste en que el conjunto de los elementos de un sistema muestra una organización de la que carecen los elementos de un agregado” (Martín Serrano, 1993). Es posible estudiar a la ICM sistémicamente porque, por un lado, es una entidad real, y porque los elementos que la componen están organizados, están implicados, están diferenciados por ser heterogéneos y se relacionan entre sí a través de diversas relaciones de dependencia que los constriñen en algún sentido. La ICM, como todo sistema social (SS) está finalizado, es un sistema cuya organización y funcionamiento se ven afectados por la intervención humana en la persecución del fin para el que se crea.

Agrego a las consideraciones expuestas, las de que toda industria cinematográfica está organizada como un sistema con las siguientes características: está compuesto por varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes; es abierto y dinámico; transforma los insumos

---

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins presenta en su libro *Comportamiento organizacional* “un modelo general que define la disciplina del CO, marca sus parámetros e identifica sus variables principales dependientes e independientes”. En su capítulo 1 el lector puede revisar la propuesta completa.

en productos; pretende conservar el equilibrio; tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen; pretende los mismos fines, y si no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofia (Gordon, 1997).

También recorro al enfoque sistémico porque me permite establecer las diferencias entre el sistema y su entorno, con el fin de distinguir las afectaciones que provienen de este último y las que provienen de los subsistemas que lo componen. Dice Niklas Luhmann que todo sistema emerge y vive en un entorno con el que se relaciona y lo atraviesa. El entorno de un sistema se debe entender solamente como aquello externo a él que lo influye y es influido por él. Por ello, ha de distinguirse entre el sistema y su entorno, que es siempre relativo al sistema y más complejo que éste. El entorno es un conjunto de alternativas, de posibilidades, de probabilidades que se presentan al sistema para que éste pueda ejercer su actividad de selección. Entre sistema y entorno se establece una relación necesaria para la definición de un conjunto de elementos como sistema. De hecho, la unidad de un sistema es la unidad de las diferencias que mantiene con su entorno. La identidad de un determinado sistema se basa, precisamente, en la diferencia que existe entre ese sistema y su entorno. El entorno de un sistema no es lo mismo que los sistemas que se encuentran en el entorno; por lo tanto, es importante mantener clara la diferencia entre el entorno de un sistema y los sistemas en el entorno. Entre sistema y entorno no hay una diferencia de tipo ontológico, sino una diferencia que se levanta para un observador y que existe en tanto es observada y descrita como producto de la observación (Luhmann, 1991).

Para comprender lo que cambió y no cambió en el cine mexicano (invariación y cambio), recorro al paradigma de la complejidad (Etkin y Schvarstein, 1989), para explicar que la organización se autorganiza (Valera y Maturana, 1981). Según este concepto, las explicaciones de los cambios organizacionales han de buscarse en la trama interna del propio sistema que responde de varias maneras al impacto externo, pues en su interior coexisten relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas (como el *orden* y el *desorden* o lo *racional* y lo *irracional*). Los conceptos de variedad e interacción se utilizan como criterios para definir la complejidad de la organización, y no criterios como el tamaño o la cantidad de partes que la componen. Desde la complejidad, se considera a la trama de las relaciones internas y con el medio como punto de partida para la comprensión de la dinámica de las transformaciones del sistema.

Para Luhmann, todo sistema mantiene siempre una estrecha relación con la complejidad y la necesidad de reducirla. El sistema se enfrenta a dos complejidades, la del entorno y la del sistema mismo. Si la complejidad del entorno está estructurada o no, le es inasible al sistema o no la puede comprender, y si el sistema comprende o no su propia complejidad, en todo caso, éste sí tiene la capacidad de problematizarla y producir una imagen (más o menos nítida) de sí mismo y reaccionar ante ella por la autorreferencialidad del sistema que actúa como un mediador de complejidad, como una formación destinada a reducir la complejidad (Luhmann, 1991).

También me interesa abordar los conceptos de estructura, elementos y relaciones desde un enfoque sistémico, pues me han servido para entender cómo resolvió la ICM, a lo largo de su evolución, la creación de las estructuras necesarias para operar, y la manera particular por la cual el subsistema de producción mantuvo sus estructuras y las actualizó al cambiar los elementos que lo constituyeron en sus inicios.

Una primera característica del concepto de estructura se obtiene al relacionarlo con problemas de complejidad. Para Luhmann, la “estructura consigue realizar --¿cómo?-- la transición de una complejidad no estructurada a una estructurada. La complejidad no estructurada sería una complejidad entrópica, se descompondría en cualquier momento en la incoherencia. La formación de una estructura *aprovecha esta descomposición* para construir a partir *de ella* un orden” (Luhmann, 1991). Así, el concepto de estructura exige que se parta de la relación entre elementos y relaciones, y considerar esta relación como constitutiva para darles sentido a las acciones (en el caso de los sistemas sociales como es cualquier industria cinematográfica) más allá de las distancias

temporales. Las relaciones entre elementos o componentes sólo tienen valor estructural si las relaciones que se establecen en cada caso se seleccionan entre varias posibilidades combinatorias y si esta selección puede mantenerse constante, es decir, reproducida con elementos nuevos al cambiar los elementos. Vista así, la estructura que se abstrae de la cualidad concreta de los elementos, sigue existiendo y puede actualizarse, aun cuando cambien los elementos.

El concepto de sistema que Niklas Luhmann emplea, supone las nociones de autorreferencia y la de autopoiesis. Retomo lo que este autor propone al respecto para ubicar al lector en su perspectiva de lo que son los sistemas autorreferentes y autopoieticos en el campo de los sistemas sociales. Acudo a estas referencias pues me permiten, por un lado, y por lo que respecta a la autorreferencialidad de los sistemas, comprender los intentos de la ICM por establecer las diferencias con su entorno y sustraerse a su control, y comprender, asimismo, los intentos del subsistema de producción por lograr su propia estabilidad al marcar sus diferencias con los otros dos subsistemas. Por lo que respecta a la noción de autopoiesis, me ha permitido entender la manera en que la ICM, en general, y el subsistema de producción, en particular, buscaron acoplarse al entorno cambiante. En especial, y por lo que se refiere a este último, el concepto de autopoiesis me ha permitido comprender por qué el cine mexicano logró su pervivencia, al recurrir a todos los acoplamientos estructurales continuos posibles, para no desintegrarse.<sup>4</sup>

Luhmann afirma que un sistema es autorreferente porque crea su propia estructura y los elementos de que se compone, y se encuentra orientado en su comportamiento por determinadas funciones que le sirven siempre de referencia dinámica; de esta manera establece la diferenciación de sí mismo con otros sistemas del entorno. Así, el sistema tiene que producir y utilizar la descripción de sí mismo y, al interior del sistema, la diferencia entre sistema y entorno para la formación de sus sistemas parciales. Como sistema diferenciado, ya no consta de un determinado número de partes y de relaciones entre ellas, sino de una mayor o menor cantidad de diferencias operativamente utilizables entre sistema y entorno. A esta diferenciación entre sistema y entorno, hay que agregar las diferencias entre los elementos del sistema, que mantienen un conjunto de relaciones diferentes y complejas entre sí. La teoría de sistemas autorreferenciales, que incluye la teoría sistema/entorno, a la que me he referido, aborda la diferencia entre identidad y diferencia. Me interesa señalar que la autorreferencia sólo puede realizarse en las operaciones actuantes del sistema, si por sí misma ésta identifica a un sí mismo (como elemento, como proceso o como sistema), y lo identifica como diferente de otro.

El sistema, entonces, se ve afectado por estos dos conjuntos de diferencias, lo que remite al problema de su estabilidad. Éste tiene su origen en la abundancia y exceso de relaciones, en el conjunto y la unidad de las diferencias. El sistema alcanza cierta estabilidad mediante la formación de diversas estructuras, que le permiten permanecer relativamente invariable en sus expectativas y acciones frente al entorno. Pero esta estabilidad, a su vez, será siempre un requisito para poder mantenerse en la inestabilidad, y con ello, en la apertura. Así, la aparente clausura autorreferencial sirve para que el sistema reflexione sobre la necesidad de apertura y no para instaurar un definitivo orden de estabilidad y estaticismo.

Por lo que respecta a la concepción de los sistemas como autopoieticos, Luhmann retoma la afirmación de Maturana: "un sistema autopoietico es un sistema con una estructura cambiante que sigue un curso seleccionado continuamente a través de su interacción con el medio en el que se realiza su autopoiesis", de ahí que "un sistema autopoietico o se encuentra en un acoplamiento estructural continuo con su medio o se desintegra".<sup>5</sup> Luhmann agrega a esta explicación que la diferencia y el encadenamiento entre autopoiesis y estructura (una se reproduce continuamente y la otra cambia discontinuamente) remiten a que la formación de estructuras no es posible en el vacío

---

<sup>4</sup> Luhmann utiliza el término autorreferente para designar como tal a todo aquél sistema que refiere todas sus operaciones a sus operaciones; a sus propios criterios de selección. Autopoietico, para Luhmann, es todo aquél sistema que se desarrolla desde sí mismo con lo que es él capaz de producir, esto es, que se autogenera.

<sup>5</sup> "Medio", en esta cita, quiere decir sistema social.

debido a que el sistema de formación de estructuras es autopoietico. La autopoiesis consiste en la reproducción de las unidades del sistema (la unidad de un elemento, la de un proceso) como tales y no como cualquier otra cosa distinta. La reproducción autorreferencial, que en el nivel de los elementos es una reproducción autopoietica, debe atenerse a la tipología de elementos que definen al sistema.

### 1. 3 La teoría social de la comunicación

Esta teoría propone la aplicación de la dialéctica al estudio de la comunicación pública, sus génesis y sus cambios políticos. Estudia en qué consisten los intercambios entre la comunicación pública y el cambio social; para ello, intenta distinguir los sistemas de comunicación de los sistemas sociales. Al hacerlo, define las tipologías de comunicación pública, identifica las variedades de los sistemas de comunicación y aclara los criterios de donde surgen sus diferencias. La teoría social de la comunicación abarca todas las manifestaciones de la comunicación mediada institucionalmente, desde la más primitivas que dependían del relato oral, hasta las formas más complejas de información pública, como es el caso de los actuales medios de comunicación de masas, entre los que se encuentra el cine.

Retomo las propuestas de la teoría social de la comunicación para explicar la relación entre el sistema social (SS) y el sistema de comunicación (SC), como la de una interdependencia entre dos *sistemas autónomos*, ya que están abiertos el uno a la influencia del otro, pero ninguno de ellos por sí solo tiene la capacidad de determinar los componentes que forman parte del otro, ni de controlar las relaciones entre estos componentes; y como dos *sistemas diferenciados*, ya que cada uno está organizado de modo diverso y sus componentes satisfacen funciones específicas que nunca hasta ahora han aparecido completamente reguladas por el control del otro.<sup>6</sup>

También retomo las propuestas de la teoría social de la comunicación para considerar a la ICM o a cualquier otra industria cinematográfica, como un sistema de comunicación pública institucional (SCPI) que se distingue de otros sistemas de comunicación públicos o privados a los que recurre cualquier grupo social para intercambiar información. Para examinar a la ICM como una institución mediadora que sirve a la comunicación pública institucional, me remito a la especificación de lo que se entiende por comunicación pública y por sistema de comunicación institucional en el marco de la teoría social de la comunicación.

La comunicación pública es una modalidad social de la comunicación destinada a proveer de la información necesaria para la reproducción social de una comunidad, y que se hace posible a partir de que ésta se reconoce como una entidad separada de sus miembros y de otros grupos y como sujeto de necesidades y derechos. Aunque basada en los criterios ya establecidos por el sistema de parentesco en cuanto a las regulaciones y funciones de los comunicantes en los intercambios e interacciones sociales, la comunicación pública se separa de la organización del parentesco estableciendo criterios más amplios para distinguir el ámbito de lo privado y lo público, y marcando con mayor complejidad el espacio de referencia de lo endogrupal y lo exogrupal. Al mismo tiempo, la comunicación pública demanda la incorporación de recursos propios para su equipamiento tecnológico y humano. Para organizarlos, retoma los criterios de las diferencias sociales operantes en la comunicación social basada en el parentesco (sexo, edad, posición familiar) pero los aplica en la división de las funciones comunicativas de su equipamiento, usuarios y usos de la comunicación.

---

<sup>6</sup> El estudio que ofrece Manuel Martín Serrano sobre las interdependencias entre la transformación de la comunicación pública y el cambio de la sociedad, da lugar a la naciente ciencia que él denomina teoría social de la comunicación. En la primera parte de su libro, *La producción social de comunicación*, presenta los criterios, conceptos y leyes que hacen posible dicha teoría. En el capítulo 2 de dicha primera parte analiza las afectaciones entre la comunicación pública y el sistema social, que sirven de fundamento a su teoría, que pretende introducirse en el estudio de la producción social de comunicación desde la dialéctica. La información detallada sobre el análisis de las interdependencias entre SS y el SC y su interpretación sobre esta relación se pueden consultar en dicho capítulo.

Manuel Martín Serrano define la comunicación pública como una:

*Forma social de comunicación en la cual la información se produce y distribuye por el recurso a un sistema de comunicación especializado en el manejo de la información que concierne a la comunidad como un conjunto. (Martín Serrano, 1994).*

Una vez que una comunidad considera que un organismo que tiene a su cargo la comunicación pública se ha especializado en estas funciones, que claramente se distinguen de otras formas de interacción comunicativa a las que la comunidad recurre, surge un *sistema de comunicación pública institucional*. A éste se le reconoce como legítimo el poseer ciertos rasgos distintivos, más o menos formalizados, que lo habilitan y autorizan para intervenir en los procesos de producción y reproducción sociales por el recurso de la información. Se considera que su participación es importante “pues está presente en los procesos de organización y coordinación del trabajo o de la producción material e interviene en los procesos de circulación de ideas que propician la identidad y cohesión cultural de las sociedades” (Revilla Basurto, 1997). El carácter institucional de un sistema de comunicación pública se reconoce porque sus elementos están prescritos claramente, ya que:

*-Tienen establecido quiénes pueden participar como productores de la comunicación, con qué atributos y con qué tareas;*

*-Quiénes participan como consumidores y también, más o menos, con qué características – segmentos de públicos, si hay correos o teléfonos abiertos, etc.;*

*-También se establece de qué temas comunicar --los de interés público-- y el tratamiento que cabe darles, lo cual le confiere confiabilidad y autoridad, cuando está ritualmente bien elaborada;*

*-Se prescribe el lugar y el momento en que se realiza la comunicación;*

*-Se cuenta con recursos financieros, tecnológicos y profesionales para su operación (Revilla Basurto, 1997).*

Considerando lo anterior, retomo la definición que propone Manuel Martín Serrano de un sistema de comunicación institucional:

*Organización especializada en la obtención, el procesamiento y la distribución de información destinada a la comunicación pública, cuyas características y cuyo funcionamiento están explícitamente legitimados y regulados; a la que se le asignan determinados recursos materiales y humanos (Martín Serrano, 1994).*

A lo largo de la evolución histórica de la humanidad, se han institucionalizado varias modalidades de comunicación pública, algunas de las cuales permanecen hoy como sistemas de comunicación institucional. Sin entrar en detalles respecto a su origen y pervivencia actuales, menciono los tipos de sistema de comunicación institucional que pueden ser situados histórica y funcionalmente hasta incluir la comunicación de masas: la comunicación *asamblearia*; la comunicación por *emisarios*; la comunicación por *redes de distribución de mensajes* y la modalidad de más reciente aparición, que recurre a *tecnologías de producción y distribución en masa de los productos comunicativos*, cuya variante más evolucionada es la comunicación de masas.<sup>7</sup>

Antes de la aparición de esta última modalidad de la comunicación pública, que se inicia con la imprenta, la comunicación por redes de distribución de mensajes, entre otras exigencias, ya

---

<sup>7</sup> Para información detallada sobre las tipologías de los sistemas de comunicación institucional, se puede consultar el capítulo 3 de la primera parte de *La producción social de comunicación* de Manuel Martín Serrano, 1994.

demandaba: la creación y mantenimiento de “instituciones mediadoras de comunicación”,<sup>8</sup> la fabricación de soportes materiales que permitieran la fijación del relato (tablillas, pergamino, papel) y fuerza de trabajo para la reproducción de las copias manuscritas o grabadas. Estos recursos materiales y organizativos, que servían básicamente a las instituciones religiosas, estatales o financieras, adquirieron autonomía y se convirtieron en un recurso universal con la aparición de las tecnologías que fueron permitiendo, conforme a los propios avances y desarrollos logrados por cada una de ellas, la producción y distribución masiva de productos comunicativos (PC).

A partir de lo anterior, los medios de comunicación de masas hacen acto de presencia y se perfeccionan a medida que las sociedades industriales institucionalizaron la modalidad de la comunicación pública, que recurre a las tecnologías de producción y distribución en masa de PC para satisfacer este empleo social del sistema comunicativo. El primer medio surgido en estas condiciones, como señalé, fue la prensa; el siguiente fue el cine, luego la radio y la televisión.

El cine hizo su aparición pública en 1895, ofreciendo productos comunicativos que, a diferencia de los disponibles hasta entonces, que recurrían a la oralidad, a la escritura o a la imagen fija, brindaron al consumidor la “novedosa ilusión de las imágenes en movimiento”. Silentes e incipientes, los productos comunicativos cinematográficos (PCC) colmaron el ancestral anhelo humano de espiar la reproducción del movimiento de los personajes y de las acciones relatadas. A partir de entonces, y mucho antes de que los avances tecnológicos permitieran la incorporación del sonido a las evoluciones kinésicas de personajes y situaciones, lo que ocurrió 27 años después, surgieron una serie de industrias cinematográficas en distintos países. Todas nacieron y se desarrollaron en formaciones sociales capitalistas. Más adelante, algunas de ellas, como la cinematografía soviética, el cine nazi o “el nuevo cine italiano” proclamado por Mussolini, se apropiaron de una manera diferente de la información pública en cuanto a su utilidad y a su titularidad para cubrir sus necesidades comunicativas, estableciendo modos de producción de comunicación diferentes para el control del uso que le asignaron a este sistema de comunicación de masas.<sup>9</sup> El cine mexicano nació y creció bajo los imperativos del capitalismo de consumo, según el cual deben circular hombres, ideas, servicios y productos; todo debe moverse y estar disponible bajo estrictas reglas de intercambio (Serrano, 2001). Si, como ya mencioné, toda organización emerge y vive en un entorno con el que se relaciona y atraviesa (Luhmann, 1991), este entorno ha de tomarse en cuenta para comprender las relaciones que se establecen entre el cine mexicano como sistema de comunicación pública, el sistema social y el sistema de objetos de referencia.

La industria cinematográfica mexicana, como cualquier otro sistema social, “no es completamente autónomo, funciona abierto a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos. Las influencias de los sistemas *no* comunicativos controlan en mayor o menor grado el funcionamiento del sistema de comunicación. El control se ejerce sobre todos y cada uno de los componentes. A su vez el propio sistema de comunicación (SC) afecta el funcionamiento de los otros sistemas con los que está relacionado. El sistema social (SS) constituye aquel otro sistema respecto al cual se establecen las relaciones de interdependencia más importantes” (Martín Serrano, 1993). Hay que agregar que el sistema de comunicación pública que es la ICM, como los demás sistemas de comunicación, establece relaciones con los referentes que pertenecen al sistema de objetos de referencia (SR). Del SR provienen los datos de referencia que proporciona el producto comunicativo ofrecido por cualquier SC, que se organizan en función de un modelo de representación poseedor de algún sentido para los usuarios de esa representación.

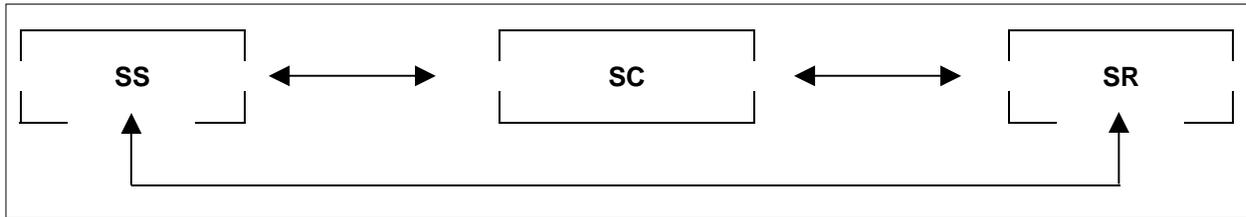
---

<sup>8</sup> Manuel Martín Serrano denomina “instituciones mediadoras de la comunicación” a las organizaciones administrativas especializadas exclusivamente en las actividades comunicativas, que se profesionalizan y especializan en la producción de cierta clase de datos, en su distribución a determinados grupos de usuarios y en el control ideológico. Para mayor información al respecto se puede consultar *La mediación social*, 1980.

<sup>9</sup> Manuel Martín Serrano designa como modo de producción de comunicación a la manera en que cada formación social se apropia de la información pública. Al respecto se puede consultar el capítulo 3 de la primera parte de *La producción social de comunicación*, 1994.

El esquema siguiente representa las relaciones existentes entre el SC, el SS y el SR, que incluyen los objetos de referencia de la comunicación, y las intervenciones y mediaciones originadas en el sistema social.

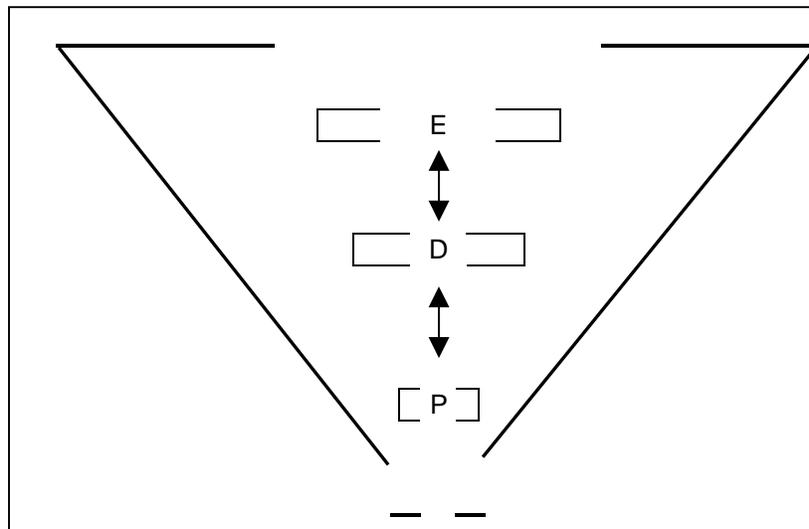
**ESQUEMA 1**  
Modelo dialéctico completo



Fuente: Tomado de Manuel Martín Serrano, *Teoría de la comunicación. 1. Epistemología y análisis de la referencia*, p. 174.

La ICM como un sistema total, diferenciado de su entorno, que se utiliza a sí mismo como entorno de sus sistemas parciales o subsistemas, y como cualquier sistema industrial, comprende tres subsistemas: producción, distribución y consumo, que en este caso específico es el equivalente a la exhibición. Se representa este sistema como una pirámide invertida:

**ESQUEMA 2**  
La ICM como sistema de comunicación pública y sus subsistemas de producción, distribución y exhibición



Fuente: Elaboración propia.

En la parte superior se encuentra la exhibición, donde se localiza el grueso de la inversión de cualquier industria cinematográfica, y el mayor volumen de ocupación, de donde proviene la mayor parte del ingreso generado por esta industria. Este subsistema incluye la exhibición de los productos comunicativos elaborados por diversas industrias cinematográficas. En la franja media se encuentran las empresas distribuidoras del material fílmico producido por la industria en cuestión y el adquirido

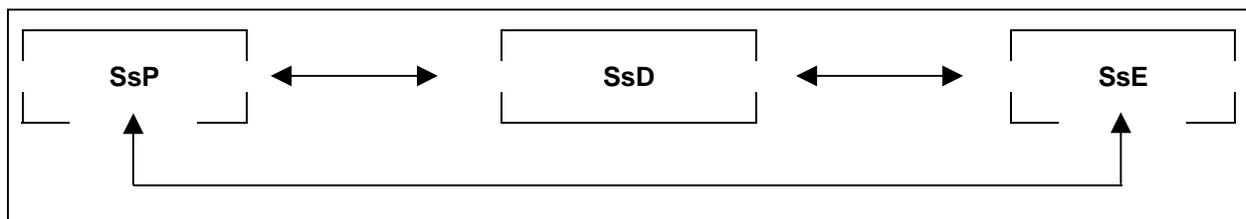
de otras cinematografías. También comprende las empresas distribuidoras extranjeras que ofrecen a los exhibidores las películas de diversa procedencia y que puede incluir material producido por las empresas productoras locales. Ambos subsistemas descansan sobre la base de la producción cinematográfica, que aunque requiere costosas instalaciones materiales y numerosos recursos humanos para la elaboración de sus productos comunicativos, esos montos no se comparan con la inversión necesaria para su exhibición.

En el caso de la ICM, los subsistemas de exhibición y distribución se caracterizaron por cimentar su desarrollo más tempranamente que las otras dos ramas. Al inicio del cine en México, en 1896, los exhibidores/distribuidores/productores, nacionales y extranjeros, aún no diferenciaban sus roles e indistintamente actuaban como comprendía el manejo de material extranjero y no sólo nacional, se organizó por caminos diversos a los de la producción nacional. Al respecto, Eduardo de la Vega Alfaro señala que los antecedentes de la industria fílmica mexicana, como negocio, se desarrollaron únicamente en las áreas de la distribución y la exhibición, y que la instalación de empresas distribuidoras de capital extranjero y el crecimiento del número de salas en todo el territorio nacional, de 1906 a 1932, eran el síntoma de dicho desarrollo; en tanto que la “producción fílmica nacional, sector primario de la estructura industrial, había sido incapaz de expandirse en la misma proporción que los otros dos componentes de tan fascinante espectáculo”.<sup>10</sup>

Ya en la época sonora, una vez rebasada su etapa preindustrial, los productores, ante la evidente necesidad de contar con canales propios de distribución para explotar en condiciones más favorables su material en los mercados nacionales y extranjeros, invirtieron en la creación de empresas distribuidoras del material producido por ellos. Algunos se mantuvieron al margen y conservaron o establecieron lazos comerciales con las distribuidoras extranjeras asentadas en el país. Pero el grueso de la producción nacional y su distribución, a pesar de los avatares que este ajuste ocasionó, corrieron suertes paralelas por muchos años.

Los tres subsistemas que conforman cualquier industria cinematográfica se complementan y forman un todo intercambiando funciones, pues se trata de un sistema abierto, también interactuante con el sistema social, el económico, el cultural y con el sistema cognitivo de los actores que lo producen y consumen. Las relaciones de afectación que guardan entre sí los tres subsistemas se representan en el siguiente esquema.

**ESQUEMA 3**  
Relaciones entre los tres subsistemas de la ICM



Fuente: Elaboración propia.

<sup>10</sup> Eduardo de la Vega Alfaro aborda estos temas en el ensayo *La industria cinematográfica en México: perfil histórico social*, que se consigna en el CD *Cien años del cine mexicano, 1896-1996*.

# Capítulo 2

## La industria cinematográfica mexicana como organización

---

---

*Todo lo sólido se desvanece en el aire; todo lo sagrado es profanado, y los hombres, al fin, se ven forzados a considerar serenamente sus condiciones de existencia y sus relaciones recíprocas.*

Carlos Marx y Federico Engels,  
en versión de Marshall Berman

*En este capítulo 2 expongo la manera en que se fue construyendo la industria cinematográfica mexicana (ICM), desde los inicios de su etapa preindustrial, a partir de 1930, hasta 1969. Estoy consciente de que esta exposición, basada en la información proporcionada por historiadores y estudiosos del cine mexicano y en la que yo misma he recopilado de otras fuentes, no dice todo sobre esta compleja industria. Sin embargo, confío en que mis elecciones e interpretaciones sobre lo recabado, proporcionen al lector una serie de datos y notificaciones que le permitan una mejor comprensión de los logros y fracasos de esta organización.*

*El capítulo se divide en cuatro partes. En la primera abordo el subsistema de producción, pero he de advertir al lector que no abordo el desarrollo y evolución del subsistema de producción y sólo expongo, en términos generales, cómo se fue reuniendo el grupo de actores<sup>11</sup> que inició la producción sonora. Luego examino los procesos que se llevan a cabo para realizar una película y, por último, los costos de producción de las cintas producidas en México a lo largo de los 40 años de estudio. No profundizo en esta parte sobre las estructuras y componentes del subsistema ni sobre el ciclo de vida del producto comunicativo cinematográfico que se ofreció, pues trato detenidamente estos dos temas en los capítulos 3 y 4. En la segunda parte trato el subsistema de distribución, su funcionamiento y evolución. En la tercera abordo el subsistema de exhibición, su funcionamiento y evolución. En la cuarta parte, el tema de la procuración de fondos para el financiamiento de la producción y la distribución del producto cinematográfico.*

*A continuación explico cómo operaban los subsistemas en el periodo que examino, con el fin de que el lector pueda apreciar a la organización en su conjunto.<sup>12</sup>*

## **2. 1 SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN**

Los actores y grupos que fueron construyendo el subsistema de la producción de la ICM tuvieron diversas procedencias. Desde luego, estaban ya presentes algunos sobrevivientes de la etapa muda argumental y documental, particularmente los más interesados en continuar las diversas corrientes nacionalistas.<sup>13</sup> Del Hollywood que había fracasado en la producción de películas habladas en español, el llamado “cine hispano”, acudieron intérpretes, directores, técnicos, guionistas y “observadores de todo tipo”. Fueran de nacionalidad mexicana o extranjera, trajeron consigo su rica o incipiente experiencia y sus variados conocimientos sobre el quehacer fílmico.

Era natural que también concurrieran intérpretes, directores, argumentistas y técnicos procedentes del teatro frívolo, de revista o de variedades que se hacía en México. Eventualmente, interesadas en

---

<sup>11</sup> Utilizo la palabra *actor* no en términos cinematográficos, esto es, “el intérprete de un personaje de ficción por medio de expresión corporal y tonos de voz”, sino en términos estrictamente sociológicos, como el sujeto que desempeña un rol regulado por normas de la producción y la reproducción social.

<sup>12</sup> La exposición de la operación de los tres subsistemas toma en cuenta que, sobre los actos de la organización, según el paradigma de la complejidad (Etkin y Schvarstein, 1989), intervienen las condiciones filogenéticas y ontogenéticas de la organización, como también las condiciones que en cada momento resultan de la interacción entre los distintos niveles de la organización. Se toman como condicionantes filogenéticas las características comunes que una organización comparte con todas las otras dedicadas a su misma rama o actividad (por ejemplo, la cinematografía norteamericana o francesa). Se toman como condicionantes ontogenéticas las que surgen de la historia singular de una determinada organización, en este caso, las propias de la ICM.

<sup>13</sup> Aurelio de los Reyes da cuenta detallada de estas corrientes en *Medio siglo de cine mexicano (1896-1947)*, 1997.

experimentar en el nuevo medio, se incorporaron figuras del teatro serio y de vanguardia. Junto a todos ellos y entremezclados, llegaron músicos, intérpretes y compositores de la radio y las disqueras. Sus aportaciones musicales fueron fundamentales y dotaron a la naciente industria con un esplendoroso encanto propiciatorio que cautivó a buena parte de sus públicos. Atraídos o convocados, también se aproximó una serie de individuos sin mayor experiencia y conocimientos sobre el asunto, pero que, con la ilusión de llegar a ser actores, directores, fotógrafos o lo que fuera, ingresaron a las filas de los fundadores de la industria.

Mención aparte merecen otros actores y grupos que ya exhibían o distribuían material mexicano y extranjero, que consideraron necesario inmiscuirse en el asunto y que al poco tiempo hubieron de elegir la vía a seguir. También los inversionistas procedentes de círculos financieros, periodísticos, del mercado de bienes raíces o del comercio y la industria, que atraídos por la posibilidad de obtener ganancias fáciles en operaciones poco riesgosas, o eso creían al menos, se hicieron presentes. No obstante que la incursión no resultó tan beneficiosa como esperaban, varios quedaron enganchados y permanecieron, quizá seducidos o hechizados por “lo intangible” del quehacer fílmico.

No puedo soslayar el acercamiento de varios escritores, intelectuales y políticos al cine mexicano. Algunos vislumbraron la importancia de incorporarse a él y el sentido de colaborar en su fundación. Sin embargo, en aquel momento no todos comprendieron al fenómeno cinematográfico en sí ni las consecuencias culturales y sociales que el cine traería en todo el mundo. García Riera comenta al respecto: “Lo mismo que los escritores Alfonso Reyes, Martín Luis Guzmán y Jaime Torres Bodet, que habían escrito crítica de cine, Diego Rivera mostró gran interés por el ‘séptimo arte’. En cambio Vasconcelos no dio nunca importancia al cine, que era para él un mero fenómeno norteamericano” (García Riera, 1993).

Esta abigarrada concurrencia estableció las bases para construir la ICM. Algunos de estos participantes cejaron en el intento a los pocos años, pero muchos se quedaron desempeñando sus roles inaugurales o accediendo a otros. A lo largo de los siguientes 15 años se fueron incorporando muchos otros actores, y aunque éstos no padecieron o gozaron los éxitos y fracasos de los que iniciaron la aventura, sus aportaciones fueron aún fundadoras y decisivas para el destino de la ICM. Sobre el CO de los que se quedaron y los que se incorporaron tempranamente versa este trabajo. En el capítulo 2, al abordar la estructura administrativa del subsistema de producción, doy cuenta de su participación, y en los siguientes capítulos, expongo el CO de un grupo representativo de ellos.

Como indiqué al plantear el plan de la obra, en la parte correspondiente al subsistema de producción solamente voy a referirme a dos asuntos, el proceso de producción y los costos de producción, ya que la explicación de sus niveles y componentes se encuentra en el capítulo 2. Por lo que se refiere al proceso de producción y para abordar la explicación de cómo se elaboraba la película cinematográfica ya terminada y lista para su exhibición, esto es, el producto cinematográfico (PPC) que ofrecía una empresa productora de películas para ser consumido por el público al que se dirigía, y como punto de partida, explico en qué consiste dicho proceso y cómo se llevaba a cabo en México.

### **2. 1. 1 El proceso de producción**

Los procesos, a diferencia de las estructuras que detienen el tiempo de manera reversible, marcan la irreversibilidad del tiempo; consisten en acontecimientos irreversibles. No pueden ir hacia atrás. Los procesos se realizan de tal manera, que acontecimientos concretos, selectivos, se basan cronológicamente unos en otros, se suceden, es decir, incorporan selecciones previas, respectivamente previsibles, como premisas de selección, en la selección individual. Un sistema que dispone de estructuras y procesos propios (como es el caso de la ICM) puede coordinar con estas formas de fortalecimiento de selección *todos* los elementos que produce y reproduce; puede así regular su propia autopoiesis (Luhmann, 1991).

La producción de una película se lleva a cabo a través de un conjunto de operaciones, procedimientos y labores que se suceden en el tiempo y que se distinguen: proceso de preproducción o preparación, proceso de filmación o, propiamente, de producción, y proceso de postproducción.

1º Proceso de preproducción o preparación. En esta fase del proceso se lleva a cabo una serie de labores que preceden a la filmación de la película.

-Selección del argumento, del adaptador, del director, del personal artístico y técnico.

El argumento –como dice Somerset Maugham sobre la idea del cuento- está en todas partes, en el escaparate de una tienda, a la vuelta de un esquina; basta tropezarnos con él. A este “tropezar” con el posible argumento se le llama idea de producción y de ella parte el proceso de preproducción. La idea de producción puede surgir del propio productor, porque cuente con algún intérprete con especiales aptitudes que justifiquen realizarlas en una película; por algún hecho real o ficticio, pasado o reciente, que se piense pueda ser de interés para el público; por alguna obra literaria que lo inspire, por algún problema social vigente que considere pueda dársele tratamiento filmico o porque tenga una idea original que quiera llevar a la pantalla. La idea de producción puede venir además de un director, de un autor o argumentista, de los mismos intérpretes o de cualquier persona que la presente al productor y éste se interese por realizarla.

Una vez aceptada, la idea de producción se vierte en un argumento que se le presenta al director, en caso de que no haya participado antes, y a los intérpretes principales que se desea que aparezcan en el film. Revisada su viabilidad cinematográfica y aprobado el argumento, se hace la adaptación o el guión filmico. Éste lo puede realizar el mismo productor, el director, el argumentista o un adaptador. Hay diversos conceptos y variaciones en la transformación del argumento en un guión, pero generalmente se trabaja en estrecha colaboración con el director. En ocasiones, también participa un dialoguista especializado.

Las modalidades de trabajo varían en cuanto al momento en que se contrata al director y en cuanto a la participación que éste tiene en el proyecto, en caso de que el productor no vaya a dirigir la película. Hay productores que involucran al director desde que la idea se plasma en un argumento que se vierte en un guión, pero algunos contratan al director para realizar el film sin que éste tome parte en su preparación. De la misma manera, hay productores que al contratar a los intérpretes estelares y a los técnicos principales que colaboran desde la preproducción, como el fotógrafo, el músico, el escenógrafo y el asistente del director, los hacen partícipes del proyecto para que aporten ideas o sugerencias desde el ámbito de su especialidad. En estos casos, desde este momento se organiza el grupo de trabajo. Pero también se les puede contratar para realizar sus tareas siguiendo la idea preestablecida por el productor, sin que tengan mayor injerencia en ciertas decisiones sobre la realización del film.

-Contratación de estudios y laboratorios, selección de locaciones, decorados, utilería, vestuario y música.

El escenógrafo presenta sus proyectos para la construcción de los *sets*, teniendo en cuenta las necesidades de los movimientos de cámara y del personal dentro del *set*, la colocación del alumbrado y, sobre todo, el estilo de escenografía que exige la obra. Una vez que se tienen los planos, se contrata, con los estudios elegidos, el número de foros necesario para construir los *sets*. Si la película tiene escenas exteriores, se buscan las locaciones, según los requerimientos del relato en cuestión y las facilidades de traslado y alojamiento del personal y equipo de trabajo que participan en la filmación.

-El escenógrafo, en ocasiones, también tomaba parte en la selección de decorados, iluminación, utilería fija y de acción y, algunas veces, en la elección de otros elementos, como el mobiliario y el vestuario. Pero a medida en que se fueron especializando las actividades relacionadas con estos renglones, surgieron como diferenciados los roles de decorador, ambientador, utilero, diseñador de vestuario, y los de maquillista y peinador.

El asistente del director hace un plan definitivo de rodaje, o *breakdown*. Éste consiste en un "Desglose y relación de las necesidades de cada una de las secuencias de una película con indicaciones de número de emplazamiento de cámara, número de página del *script*, lugar en que se desarrolla la secuencia, actores que intervienen, vestuario, utilería, etc." (Cardero, 1994). Se elabora una hoja para cada día de rodaje.

La elección de la música es muy importante, no sólo por su papel expresivo en toda película y central en las películas musicales, sino porque en el proceso de selección de música ya escrita o en el de creación de música original, hay que considerar los tiempos para tramitar los permisos para utilizarla, crearla o adaptarla y grabarla antes de la filmación. La música se graba previamente por dos razones: aprovechar todas las ventajas de una sala de grabación para lograr la mejor calidad posible, y disponer de la música grabada para poder repetir las escenas cuantas veces sea necesario sin importar si la interpretación es imperfecta, pues se puede recurrir al sonido ya grabado.

-Pedimento de personal, construcción de *sets* y decorados.

El pedimento de personal artístico se hacía a la Sección de Actores del STPC. Para los papeles principales, de cuadro o de reparto, se podía contratar sólo a los actores necesarios y se hacían arreglos individuales con base en el sueldo mínimo estipulado en el contrato colectivo de trabajo. Con el tiempo, el Sindicato exigió un número mínimo de extras o actores de conjunto para cada película.

La contratación del argumentista, del adaptador, del director y su asistente, del compositor, y de los filarmónicos, se tramitaba con las respectivas Secciones del STPC y con base en los correspondientes contratos colectivos de trabajo.

El pedimento de personal técnico se hacía al Sindicato respectivo según donde se filmaba la película; en los Estudios América se pedían los técnicos al STIC y en los demás estudios, al STPC. En ambos casos el número de técnicos a contratarse estaba determinado por sus respectivos contratos colectivos de trabajo.<sup>14</sup>

Una vez contratado el personal de construcción se inicia la construcción de *sets* y decorados. El material para este trabajo se compra o alquila. Algunas empresas productoras poseían sus propias bodegas y almacenistas de confianza para surtir el material. Asimismo, se alquila o adquiere la utilería y se confecciona, compra o renta el vestuario; en ocasiones se establecen acuerdos con los artistas principales, en caso de que les interese aportar piezas de su propiedad o que les sean elaboradas por modistos de su elección.

Durante el proceso de preproducción, el productor, su personal de confianza y los jefes de los grupos de trabajo de construcción, decoración, utilería y vestuario, vigilan estas labores. Al mismo tiempo, el productor atiende la compra del material fotográfico y con el jefe del departamento de cámara revisa el equipo necesario, además de supervisar el material sonoro ya grabado con el músico y el sonidista.

---

<sup>14</sup> Más adelante explico cómo surgieron los dos sindicatos mencionados y la injerencia de cada uno en el proceso productivo.

El “trabajo de cine, se realiza en equipo y éstos están integrados por individuos con habilidades y conocimientos en distintas disciplinas” (Cardero, 1993). A continuación presento una relación de los equipos y grupos de trabajo que participan en la etapa de preparación de la elaboración de la película cinematográfica, según Ana María Cardero:

- El director, el productor, el escritor, el ejecutivo de producción, cuyo equipo a la vez está integrado por un contador de costos y el pagador. Los ayudantes de producción, el jefe de transportes y los choferes.
- El asistente de dirección con el grupo de *script*, el jefe de utilería, los ayudantes de utilería, el jefe de repartos, el ayudante del jefe de repartos y los extras.
- El escenógrafo con el ayudante de escenografía, el jefe del grupo de construcción, un yesero, diez carpinteros, un pintor y los peones.
- El director de acción con los actores estrella, los actores de reparto y los *stunts*.
- El diseñador de vestuario con el jefe de vestuario y los ayudantes de vestuario.
- El jefe de efectos especiales con los ayudantes y los peones.

2º Proceso de filmación o rodaje. En esta fase se lleva a cabo el conjunto de operaciones, procedimientos y labores que se destinan al momento de exposición de la película.

-La víspera de cada día de filmación el asistente del director hace el *llamado*. En los llamados se anotan el día de trabajo, las escenas que se filmarán, la hora en que cada uno de los intérpretes deberá estar disponible para prepararse y la hora en que cada técnico deberá estar en el estudio. Se anotan además los objetos de utilería y decorado necesarios para la filmación del día en cuestión.

-Al término de cada día de filmación, el director, el productor, el fotógrafo, los intérpretes y los técnicos principales pasan a ver los *rushes* o escenas que se tomaron el día anterior, previamente a que sean reveladas, por si es necesario que alguna se repita. De una escena determinada pueden hacerse varias tomas; de éstas, algunas se desechan y otras se pueden guardar para los *trailers*, pero sólo se mandan a revelar las que van a ser utilizadas.

El número de semanas de rodaje fue variando según los presupuestos disponibles. En los últimos años del periodo que examino, la película promedio se filmaba en tres semanas y ya no en cuatro o cinco, como en los años cuarenta y parte de los cincuenta.

En la filmación o rodaje colaboran, además de los grupos de trabajo mencionados, estos otros:

- El cinefotógrafo con el alumbrador, el operador de cámara, el asistente de cámara y el fotofija.
- El jefe eléctrico, tres electricistas y el plantero.
- El jefe de tramoya con los tramoyistas. La maquillista, la peinadora y el peluquero.
- El ingeniero de sonido con el microfonista y el pizarrista.

3º Proceso de postproducción. Esta fase se refiere al conjunto de procedimientos posteriores a la filmación de la película cinematográfica hasta la obtención de la copia compuesta satisfactoria para su exhibición. Este proceso es tan largo y laborioso como el anterior; a grandes rasgos explico en qué consiste.

-Para hacer el primer corte, el editor separa y numera los rollos de imagen y sonido en el mismo orden que llevan en la película. También numera los *playbacks* para sincronizarlos después. Una vez que la película está “armada”, se proyecta varias veces para eliminar lo

superfluo, y cuando el director ha hecho los cortes necesarios, se procede a hacer los doblajes. Los diálogos de las escenas filmadas en los foros son definitivos, no así los de las escenas tomadas en locación, que sólo se utilizan como guía para la regrabación. Se procede pues a doblar los diálogos con los mismos actores que participaron en la filmación, con especial cuidado en sincronizar los movimientos de la boca con los sonidos de la nueva grabación.

-El siguiente paso es la edición. En términos generales, se sigue la línea del argumento, se arman secuencias enteras (acciones que suceden dentro de una misma situación), seleccionando las imágenes más adecuadas. Se van haciendo las modificaciones necesarias hasta que el director o el productor deciden que este proceso está terminado.

-Una vez terminada la edición de la película, se le proyecta al director musical para que, conjuntamente con el director, determinen cuáles son las escenas que requieren la música de fondo que se ha compuesto o elegido. Este es un proceso lento y laborioso en el que, rollo por rollo y cuadro por cuadro, se le indica al director musical, o se consulta con él, cuántos segundos de música lleva cada tramo y se marca el lugar preciso, esto es, a los cuántos pies y cuántos cuadros entra y sale la música.

-Hasta esta fase de la posproducción se ha estado trabajando con película positiva. Ésta se pasa a los cortadores para que corten el negativo exactamente igual a la película aprobada; cualquier error en el corte arruina el negativo irreparablemente.

-Durante este tiempo, se mandan a hacer todas las disolvencias y los efectos especiales ópticos necesarios, que luego se entregan a los cortadores para que los intercalen en el sitio debido.

-Para los títulos de la película, el productor o el director se ponen de acuerdo con un dibujante especializado para que los elabore según la idea que se haya planteado.

-Hasta esta fase del proceso, la película se ha trabajado depurada de cualquier sonido, salvo los diálogos grabados durante la filmación en interiores y los de las escenas exteriores que se grabaron posteriormente. El editor sincrónico es el encargado de dotar a la cinta de todos los sonidos necesarios para ambientarla. Este proceso de grabación se hacía sobre material magnético para poderlo borrar o utilizar en otras ocasiones.

-El siguiente paso consiste en la grabación de la música de fondo. Ésta debía hacerse con un mínimo de 32 elementos y en un tiempo no menor a cinco y media horas, según estipulaba el contrato colectivo de trabajo vigente con la Sección de Filarmónicos del STPC. Con el tiempo, se hicieron modificaciones a estas estipulaciones.

-Una vez grabada la música, la cinta está lista para el *re-recording* o regrabación. La película, hasta este momento, tiene separados la imagen y el sonido; para unirlos, se va proyectando y simultáneamente se van mezclando las diferentes pistas de sonido (diálogos, música de fondo, efectos sonoros especiales) en una sola grabación. Si la cinta tiene un valor comercial de tipo internacional, se elabora una pista de sonido que servirá para su doblaje a idiomas extranjeros. Para hacerlo, en la regrabación no se incluye la pista de diálogos, para dejarla libre de sonidos. El sonido total de la película está ya en una sola cinta, pero todavía magnética; para que el laboratorio pueda elaborar las copias definitivas, hay que hacer el traspaso o *transfer* del material magnético al óptico, que es estado final y se entrega así al laboratorio.

-En el laboratorio, el jefe o responsable de este proceso le va dando luces, o sea, la intensidad necesaria a cada escena del negativo. Una vez terminado este proceso, el laboratorista copia y revela la primera copia compuesta con el sonido que trae grabado, y sobre ésta se corrigen las luces necesarias.

-Para el estreno de una cinta se recurre a diversos medios publicitarios, uno de ellos es el *avance* de la película o *trailer*. Su elaboración es similar al proceso descrito para una película y se hace en los mismos estudios y laboratorios. Para el *avance* se ha hecho previamente un guión en el que se indica dónde se plasman los títulos especiales. Para montarlo se utilizan tomas dobles o escenas que no se utilizaron en el proceso de edición. Otro sistema consiste en hacer los títulos necesarios y la narración del texto se graba en la pista sonora como se hace en los doblajes. También se hace un *re-recording* del *trailer* y un negativo para las copias necesarias, que siempre sobrepasan el número de las requeridas para la exhibición de la cinta.

En la fase de posproducción colaboran los siguientes grupos y equipos:

- El productor con el creador de la música de la película, el director de orquesta y los filarmónicos.
- El director con el editor, el director de doblaje, los actores, el editor de sonido sincrónico y el ingeniero de grabación.
- El publicista y el director del trailer.
- El ejecutivo de posproducción y los ayudantes.
- El grupo de laboratorio y el timer.

Esta relación que he presentado y que retomo del libro de Ana María Cardero, *El neologismo en la cinematografía mexicana* (1993), contiene información de los equipos y grupos de trabajo que operaban hacia 1981, cuando ella realizó su investigación. Para entonces, y desde luego, desde años antes, ya integraban los equipos todos los especialistas que se mencionan; sin embargo, en los inicios del cine sonoro y por varios años más, aún no se desarrollaban algunas de esas especialidades y un mismo actor desempeñaba varios roles relacionados con la misma actividad o subespecialidad, como explico más adelante, en el capítulo sobre el desempeño de los roles del subsistema de producción. No obstante, la relación presentada es muy completa y permite al lector conocer la variedad de grupos y equipos integrados por actores de la producción con habilidades y conocimientos en las distintas prácticas profesionales que se requieren para elaborar una película cinematográfica.

## 2. 1. 2 Los costos de producción

Se presenta una lista de los conceptos que comprende un presupuesto de producción (PP) de una película cualquiera de las filmadas en México en el periodo que examino, con el fin de establecer cuáles de ellos corresponden a la infraestructura material y la estructura organizativa, y la incidencia que tuvieron en los costos de producción del PCC que se ofrecía.

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| -Honorarios al productor y gastos | -Material fotográfico                   |
| -Argumento y adaptación           | -Música                                 |
| -Dirección                        | - <i>Playback</i> , ejecución, derechos |
| -Personal técnico                 | -Estudios, equipo y laboratorios        |
| -Personal artístico               | -Sonido y grabación                     |
| -Escenografía                     | -Edición y materiales                   |
| -Guardarropa y utilería           | -Títulos y <i>trailers</i>              |
| -Maquillaje y peinados            | -Otros gastos                           |
| -Gastos en locación               | -Imprevistos                            |

Cada concepto se desglosa a su vez en varios renglones y, dependiendo del tipo de película, los costos de cada renglón pueden variar. Por ejemplo, en una película de época la ambientación demandará una escenografía, un guardarropa, una utilería, maquillajes y caracterizaciones que necesariamente generan gastos más elevados que los de una película que no requiera ambientación especial. Una película filmada, por ejemplo, en el desierto de Sonora, tendrá elevados gastos en locación, renta de equipo para filmación en exteriores y transportes para el equipo y el personal, aunque disminuirán los gastos en el renglón de alquiler de foros y equipo de filmación para interiores. Una película musical utiliza más material para la grabación y regrabación del sonido, sobre todo si los números musicales se filman en locaciones o exteriores.

Por lo expuesto, es difícil presentar un presupuesto de producción promedio, pero para dar una idea de cómo aumentaron los costos de producción, en el siguiente cuadro se muestran los costos promedio de las películas mexicanas de 1931 a 1968, que si bien sólo son una referencia histórica, dan idea de los montos alcanzados.

**CUADRO 1**  
Costos promedio de las películas mexicanas producidas de 1930 a 1969

| Año  | Costo promedio (pesos) | Año  | Costo promedio (pesos) |
|------|------------------------|------|------------------------|
| 1931 | 40,000.00              | 1950 | 500,000.00             |
| 1932 | 45,000.00              | 1951 | 520,000.00             |
| 1933 | 50,000.00              | 1952 | 600,000.00             |
| 1934 | 55,000.00              | 1953 | 694,000.00             |
| 1935 | 58,000.00              | 1954 | 750,000.00             |
| 1936 | 75,000.00              | 1955 | 936,000.00             |
| 1937 | 81,000.00              | 1956 | 943,000.00             |
| 1938 | 128,000.00             | 1957 | 1,115,000.00           |
| 1939 | 135,000.00             | 1958 | 1,175,000.00           |
| 1940 | 75,000.00              | 1959 | 1,235,000.00           |
| 1941 | 156,000.00             | 1960 | 1,100,000.00           |
| 1942 | 278,000.00             | 1961 | 1,200,000.00           |
| 1943 | 350,000.00             | 1962 | 1,050,000.00           |
| 1944 | 580,000.00             | 1963 | 1,092,000.00           |
| 1945 | 648,000.00             | 1964 | 1,107,000.00           |
| 1946 | 579,000.00             | 1965 | 1,260,000.00           |
| 1947 | 450,000.00             | 1966 | 1,393,000.00           |
| 1948 | 400,000.00             | 1967 | 1,350,000.00           |
| 1949 | 450,000.00             | 1968 | 1,400,000.00           |

Fuente: Los datos hasta 1963 están tomados del libro de Federico Heuer y los de 1964 a 1968, me fueron proporcionados por la Asociación de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas para la elaboración de mi tesis de licenciatura en 1969.

El éxito obtenido por *Allá en el rancho grande* de 1936, propició el auge del cine mexicano y atrajo los capitales de varios inversionistas interesados en el negocio. En camino de convertirse ya en una industria, se realizaron películas más ambiciosas que tuvieron costos de producción superiores a los de los años anteriores, como puede observarse 1938, año en que por primera vez se logró producir 58 cintas. Pero diversos problemas, entre ellos los conflictos sindicales que llevaron a la suspensión temporal de la producción cinematográfica, y otros emanados de las dificultades por conquistar los mercados latinoamericanos, redujeron la producción en los siguientes dos años. A partir de 1941, la ICM se vio favorecida por la falta de competencia internacional; por el apoyo norteamericano para la obtención de materia virgen, instrumentos tecnológicos y capacitación; por los efectos del proceso de industrialización y urbanización que vivió el país y que le permitió ampliar sus mercados internos y

por el inicio de apoyos estatales a la producción filmica. Todo ello redundó en un aumento de la producción, pero también de los costos. En los siguientes años, estos aumentos tuvieron ligeras variaciones, pero manifestaron un incremento nuevamente a partir de 1955, cuando se empezó a generalizar el uso de la película a color, no sólo por los costos de esta materia, sino porque los procesos de revelado tenían que hacerse en los Estados Unidos.

A partir de 1959 disminuyeron los costos de producción porque se redujo el tiempo de filmación a 2 ó 3 semanas en la mayoría de las películas. Los costos promedio que se presentan a partir de 1954 se refieren a películas filmadas por miembros del STPC. Se calcula que los costos de producción de las películas realizadas en los Estudios América por miembros del STIC, a partir de 1957, era aproximadamente \$200,000.00 menos, pues el sistema de contratación que operaba en ellos permitía rentar los servicios, incluido el personal técnico y de construcción por un precio semanal. Además, las cuotas y prestaciones eran considerablemente menores que las del personal técnico de otros estudios y laboratorios.

Los conceptos del presupuesto de producción que corresponden a cada uno de los niveles del subsistema de producción son los siguientes:

#### 1º Infraestructura de producción

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| -Escenografía           | -Material para la grabación y          |
| -Guardarropa y utilería | regrabación del sonido                 |
| -Maquillaje y peinados  | -Estudios, equipo y laboratorio        |
| -Gastos en Locación     | -Materiales para la edición            |
| -Material Fotográfico   | -Materiales para la elaboración de los |
|                         | títulos y <i>trailers</i>              |

El concepto de alquiler de estudios y laboratorios representó por mucho tiempo el mismo porcentaje del presupuesto total de producción, aunque el costo promedio de la producción de las películas aumentase. Por ejemplo, el promedio del concepto de alquiler de estudios y laboratorios de las películas filmadas en 1952 era de \$59,200.00, lo que representaba un 9.9% del presupuesto. En 1963, el promedio del costo de producción de una película era de \$121.100.00, pero el concepto de alquiler de estudios y laboratorios seguía representando un 9.9% del total del presupuesto (Heuer, 1994). Cuando el cine mexicano inició la filmación en color, en 1953 y hasta varios años después, el concepto de laboratorios y revelado se elevó, pues este proceso, como ya indiqué, se tenía que hacer en Estados Unidos.

Como se observa en el Cuadro 1, en términos generales, los conceptos que mantienen un costo promedio similar en cualquier película son material fotográfico, alquiler de equipo y laboratorios para los procesos de revelado, edición, efectos especiales y grabación, materiales para la grabación y regrabación de sonido y materiales para la edición. Al mismo tiempo, éstos representan los renglones del costo cuya elevación depende de los precios que tenga este material importado, de los de su importación y de los efectos que las devaluaciones monetarias tengan sobre ellos. La elevación de los costos de estos insumos, tanto los del material fotográfico, sin el cual no puede elaborarse el producto comunicativo cinematográfico (PCC), como los de los equipos y materiales para la filmación y para la operación y el trabajo de laboratorios, cuyo estado afecta la calidad técnica del PCC, ha sido uno de los factores que han incidido fuertemente sobre los costos de producción en diferentes etapas del desarrollo de este subsistema.

Una reducción en el renglón de costos del material fotográfico sólo puede lograrse acortando el tiempo de duración de la película o limitando el número de tomas que se hacen de cada escena. En ambos casos, se afectan el ritmo y las posibilidades narrativas del medio, pero

desde luego es una práctica a la que a veces se ha tenido que recurrir. También se pueden reducir los costos dándole mayor rendimiento a las copias de trabajo y minimizando, hasta donde sea posible, el número de las copias indispensables para la distribución y exhibición del PCC en los mercados nacionales y extranjeros. Esta posibilidad, a la que se recurre también, afecta la calidad de la proyección, que se reduce gravemente con una copia gastada, rayada o dañada. Pero además, si no se cuenta con copias suficientes para cubrir la demanda de los mercados en los lugares y tiempos apropiados, por un lado, la película pierde vigencia o actualidad; y por otro, el inicio de su explotación se puede alargar más allá del tiempo necesario para recuperar sus costos. Esto puede agravar las dificultades financieras de la empresa productora para conservar el promedio mínimo de producciones anuales que se haya fijado y que le permitan continuar operando.

En cuanto a los renglones de costos de material, equipos e instrumentos necesarios para los procesos de filmación, edición, grabación de sonido, revelado, etc., es prácticamente imposible reducirlos. Al contrario, siempre tienden a aumentar, pues casi todos son productos importados. Además, los equipos e instrumentos con que se dotó a estudios y laboratorios que al fundarse ofrecieron todas las innovaciones tecnológicas del momento, al paso del tiempo no pudieron renovarse con la celeridad requerida, salvo en ciertos periodos, que más adelante se detallan. Aún así, los esfuerzos por mantener y en ocasiones renovar el equipo indispensable para ofrecer un servicio eficiente, entrañaron un aumento considerable en los costos de este renglón.

## 2º Estructura organizativa

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| -Sueldos y salarios del personal técnico | -Música                 |
| -Prestaciones y cuotas sindicales        | -Argumento y adaptación |
| -Sueldos del personal artístico          | -Derechos de autor      |
| -Honorarios del productor                | -Varios                 |
| -Honorarios del director                 |                         |

Al igual que en los renglones del presupuesto de producción relativos a la infraestructura, no se puede presentar un presupuesto promedio de los costos de los conceptos relativos a la estructura organizativa, pues varían en cada película. Aunque los contratos colectivos de cada Sección del STPC marcan un sueldo mínimo para sus asociados, salvo en el caso de la Sección de Técnicos y Manuales y la Sección de Filarmónicos, los honorarios de los socios de las demás secciones, a partir de los mínimos estipulados, se establecen con base en los acuerdos particulares que se establecen entre el productor y los actores de la producción, como director, argumentista, adaptador, músico e intérprete. Por ejemplo, no todos los directores, los adaptadores o los músicos cobran idénticos honorarios y, más allá del mínimo estipulado en el contrato colectivo vigente, dependiendo de diversos factores, pueden cobrar distintas cantidades. Esto es particularmente notorio en el caso de los intérpretes, cuyos sueldos u honorarios se fijan tomando en cuenta los papeles que van a representar y el status-rol alcanzado en determinado momento de su carrera.

Los costos de producción, en el nivel estructural, se vieron sobre todo afectados por el alza constante en los renglones relacionados con el personal de las seis secciones del STPC que laboran en la producción. Los factores que determinaron los aumentos son: el alza de los salarios, el aumento de prestaciones especiales y la inclusión en el contrato colectivo de una serie de modalidades de trabajo que permitió, entre otras cosas, el aumento innecesario del número de personas que constituían las unidades de rodaje, que originalmente eran doce y llegaron a veintiuna. Más adelante reviso algunas consecuencias de estos aumentos.

### 3º Supraestructura

En el presupuesto de producción no hay un concepto que explícitamente se refiera a los componentes del nivel supraestructural del producto comunicativo cinematográfico; esto es, a las “Normas, ideas y creencias representadas en la visión de lo que acontece propuesta en las narraciones de los productos comunicativos cinematográficos que ofrece la ICM”. Para proponer en una narración fílmica una visión de lo que acontece que represente ciertas creencias, ideas y normas, cualesquiera que sean, se requiere el concurso de todos los actores de la producción, cuya fuerza de trabajo transforma el valor de uso de la película virgen en un valor de cambio al agregarle determinada cantidad de información que le permite al empresario ofrecerla en el mercado de productos cinematográficos. El proceso por el cual se produce una película, como se planteó, requiere la intermediación de diversos actores, algunos manipulando los instrumentos tecnológicos, otros produciendo las expresiones, otros seleccionando las representaciones y otros intentando entrar en comunicación con los actores a quienes se les ofrece el PPC.

Como finalmente la empresa productora, sea pública o privada, tiene que restituir los capitales y, con ellos, los objetivos económicos o políticos de los financieros, privados o públicos, que promueven el funcionamiento de las organizaciones dedicadas a este medio de comunicación pública, sus elecciones respecto a los actores de la producción capaces de concebir y realizar los PCC que los usuarios demandan y la empresa ofrece, son fundamentales para mantener la reproducción del sistema. Por ello, la intermediación, tanto de los actores técnicos que manipulan los instrumentos, como la de los actores que manipulan las cogniciones, es inseparable. En todo caso, son solamente los conceptos relativos a los costos de argumento y adaptación y los de derechos de autor de texto o música, los que puede decirse, que mantienen una relación manifiesta, en el presupuesto de producción, con el nivel supraestructural del PCC.

Entonces, aunque no explicita los conceptos relativos al nivel de la superestructura, sí apunto algunas consideraciones que afectan la óptima realización de un PCC. Cualquier intento para mejorar la calidad de una cinta va a repercutir en los costos, no sólo por lo que se refiere a la contratación de intérpretes reconocidos cuyos honorarios son más elevados, sino también por la contratación de los argumentistas, adaptadores, directores, músicos y camarógrafos capaces de realizar un mejor film. Pero además, en el cine un factor que incide definitivamente en la consecución de una mejor calidad es el tiempo que se invierte, tanto en la preproducción, como en la filmación y la postproducción. No es lo mismo, por ejemplo, escribir un buen argumento o un guión con el tiempo suficiente para hacerlo con todo cuidado, que hacerlo en una o dos semanas; la búsqueda de locaciones, el diseño y construcción de la escenografía; la elección de la decoración y ambientación de los escenarios; la elaboración del vestuario, y en general toda la preparación para la filmación, cuesta más si se puede disponer del tiempo suficiente para seleccionar y elaborar lo indicado. Relevancia especial demanda el tiempo de filmación de una película, que se mide por semanas en el cine mexicano y no por meses, como en otras cinematografías, y que es un factor que influye definitivamente en su calidad. La preparación de las tomas; los ensayos previos a la filmación de cada escena; el número de tomas que se haga de cada una para elegir la mejor en el momento de editar, todo ello requiere tiempo de filmación y, por lo tanto, tiene su costo. Lo mismo ocurre con los procesos de postproducción, que también tienen un costo en cuanto al tiempo de utilización de los servicios del laboratorio y a los salarios del personal técnico.

Lo expuesto me remite a considerar los tiempos externo e interno de la organización. El primero es irreversible, “transcurre”, y es una medida que el observador toma para referenciar realidades organizacionales, y pasa para todas ellas. A éste me refiero cuando hago las afirmaciones anteriores sobre los tiempos en que se realizan los procesos y al establecer comparaciones con los tiempos

que otras cinematografías emplean en la elaboración de sus PCC. El segundo es el tiempo que la propia organización elabora y con el cual opera en el espacio de sus actividades productivas. Se expresa también en horas o meses, pero es la organización quien elige e interviene en su definición. Es un tiempo complejo, porque coexisten en él varios tiempos endógenos, que son complementarios, que difieren en su naturaleza y que tienen su propia periodicidad y tiempo distinguible. La organización los ajusta para adaptarse al entorno como medida de su eficiencia productiva (Etkin y Schvarstein, 1989).

A continuación presento dos presupuestos de producción correspondientes a dos películas realizadas en diferentes años por el mismo productor. Ambas son del mismo género, melodrama, y fueron filmadas en los Estudios Churubusco por miembros de la Sección de Técnicos y Manuales del STPC. Las diferencias, en cuanto a los conceptos del presupuesto de producción, se encuentran en los renglones de los costos de escenografía y gastos de locación, pues la cinta realizada en 1957 no tuvo escenas filmadas en locaciones y la de 1967 sí tuvo estos gastos, y no los de escenografía. Por esta razón, el concepto de alquiler de estudios y laboratorios no presenta cifras superiores a los de la película de 1957. Sin embargo, hay suficientes similitudes para establecer una comparación entre ambos presupuestos. La relación de los conceptos de los presupuestos varía ligeramente de la que se mostró con anterioridad, porque cada empresa productora tiene su propia lista de conceptos.

## CUADRO 2

Comparativo de presupuestos de producción de dos películas mexicanas

| Conceptos del presupuesto de producción | <i>El caso de una adolescente</i><br>1957 (pesos) | <i>Esclava del deseo</i><br>1967 (pesos) |
|---|---|--|
| Argumento y adaptación                  | 26,100.00   | 45,540.00                                |
| Cuotas y prestaciones                   | 20,150.00   | 107,163.97                               |
| Escenografía                            | 41,454.00   | - - -                                    |
| Utilería                                | 8,012.45  | 20,163.15                                |
| Estudios y laboratorios                 | 114,203.04  | 96,204.00                                |
| Transportes                             | 17,993.35   | 34,167.90                                |
| Exteriores                              | 42,210.20   | 54,447.85                                |
| Personal artístico                      | 305,738.71  | 376,189.72                               |
| Vestuario                               | 2,610.00  | 12,311.40                                |
| Personal técnico                        | 243,531.14  | 307,963.30                               |
| Música                                  | 70,285.70   | 40,111.25                                |
| Material fotográfico                    | 90,000.00   | 95,000.00                                |
| Cinta magnética y diálogos              | 30,746.20   | 36,000.00                                |
| Títulos y <i>trailer</i>                | 6,137.00  | 7,523.15                                 |
| Varios                                  | 22,533.24   | 64,186.95                                |
| Producción                              | 57,352.50   | 45,750.00                                |
| Gastos en locación                      | - - -   | 98,345.96                                |
| Imprevistos                             | 10,678.90   | 68,359.20                                |
|   |   |  |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>1,109,787.42</b>                               | <b>1,509,636.65</b>                      |

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa Productora Cinetelmex (Gómez Castelazo, 1969).

El concepto de estudios y laboratorios de la primera película es elevado porque, por varios años, algunos procesos del revelado en color tenían que hacerse en los Estados Unidos. El sueldo del director está incluido en el renglón de personal técnico, así como los del fotógrafo, el sonidista, el escenógrafo y el editor.

Aunque no se trata de dos PCC idénticos, sí se puede establecer una comparación, que permite apreciar que casi todos los gastos aumentaron en grado significativo, sobre todo aquellos que se refieren a sueldos, prestaciones y salarios del personal técnico y artístico y los de utilería.

## 2. 2 SUBSISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

En México hay dos clases de material cinematográfico de estreno para distribuirse: el nacional y el extranjero. Este último siempre ha contado con sus respectivas agencias distribuidoras. El material mexicano se distribuye en el territorio de la República Mexicana y en el extranjero.

En cuanto al número de miembros afiliados a las 66 secciones activas del STIC, según datos oficiales, en 1962 ascendía a 12,846 trabajadores en la distribución y la exhibición. Ajustando estas cifras al número de trabajadores que laboraban en la distribución y exhibición de las películas mexicanas, sin tomar en cuenta a los que atendían la distribución y exhibición del material extranjero, se calculaba que el volumen de ocupación de los primeros era de 7,000 trabajadores (Heuer, 1964).

Los canales de distribución oficiales que manejaron por varios años el material mexicano de estreno fueron tres, a cada uno le correspondía un territorio específico:

|   |  |
|---|--|
| PELÍCULAS NACIONALES, S. A de R. L.<br>de I. P y C. V                           | Para el territorio de la República Mexicana.                   |
| PELÍCULAS MEXICANAS, S. A de C. V.  | Para el territorio de Latinoamérica, España y Portugal.        |
| CINEMATOGRAFICA MEXICANA<br>EXPORTADORA, S de r. L. de I.P.<br>y C. V. (CIMEX). | Para el territorio de los Estados Unidos y el resto del mundo. |

Cada una de estas empresas distribuidoras contaba con sus respectivas agencias y sucursales en los territorios en los que operaban.

Además de los canales oficiales, existían en México algunas empresas distribuidoras independientes. La principal de ellas era la Columbia Pictures de México, filial de la Columbia Pictures Corporation de Estados Unidos. Hacia 1968 manejaba un promedio de 15 a 20 títulos mexicanos anuales, pero su finalidad principal era distribuir las películas de Mario Moreno *Cantinflas*, tanto en México como en el resto del mundo. Las distribuidoras América, Independiente y Coloso manejaban el material mexicano que no era de estreno y su importancia fue relativa. Hasta 1967 funcionó la Distribuidora Sotomayor, también como independiente. Manejaba algunos títulos extranjeros de estreno y las películas de la empresa Producciones Sotomayor.

### 2. 2. 1 Películas Nacionales, S. A. de R. L. de I. P. y C. V.

Antes de que se constituyeran las empresas distribuidoras oficiales, se habían formado grandes cadenas de exhibición a las que los productores ofrecían aisladamente su material para ser explotado. Al llevar a cabo esta práctica, obtenían condiciones cada vez más desventajosas y para contrarrestarlas, en 1947 un grupo de productores fundó la distribuidora Películas Nacionales. Inicialmente la constituyeron las siguientes empresas productoras: Filmadora Mexicana, CLASA Films Mundiales, Producciones Raúl de Anda, Producciones México, Producciones Rosas Priego y el Banco Nacional Cinematográfico, con un capital inicial de aproximadamente \$200,000.00.

Posteriormente ingresaron otros socios y hacia 1967, llegó a formar parte de ella el 90% de las empresas productoras. A través del Banco Nacional Cinematográfico, el gobierno conservó su participación en la distribuidora. Para 1968 el capital ascendía a 26 millones de pesos, de los cuales un 3% estaba representado por el Banco mencionado y el otro 97% por los productores asociados.

La empresa estrenaba un promedio de 80 cintas mexicanas al año y manejaba un promedio de 1,000 títulos y 12,000 copias. Tenía una oficina central en la ciudad de México, sucursales en Monterrey, Mazatlán, Guadalajara, Torreón, Veracruz y Mérida, además de 17 agencias, que manejaban material de 16 milímetros. En 1968 su personal era de unos 500 empleados afiliados al STIC. El siguiente cuadro contiene datos sobre las recaudaciones de la empresa de 1959 a 1968.

**CUADRO 3**  
Recaudaciones de Películas Nacionales, S. de R. L. y C. V. de 1959 a 1968

| Años | Total en México<br>(pesos) | Años     | Total en México<br>(pesos) |
|------|----------------------------|----------|----------------------------|
| 1959 | 90,500,000                 | 1964 (e) | 105,000,000                |
| 1960 | 97,000,000                 | 1965 (e) | 110,000,000                |
| 1961 | 102,500,000                | 1966     | 122,895,000                |
| 1962 | 102,800,000                | 1967     | 125,927,000                |
| 1963 | 106,300,000                | 1968     | 129,488,000                |

(e) estimado.

Fuente: Datos proporcionados por Películas Nacionales, S. de R. L. de I. P. y C. V. en 1969 (Gómez Castelazo, 1969).

A partir de 1962 la empresa comenzó a arrojar pérdidas de operación pero pudo mantener un equilibrio entre su activo y pasivo por las reservas de capital constituidas y por su fondo de capitalización. Estas pérdidas se debieron a la desproporción entre ingresos y gastos de administración, que habían aumentado en los años anteriores, especialmente en los conceptos de prestaciones al personal de la empresa. En un momento dado y a partir de 1959, los gastos de operación resultaron superiores a los ingresos de la empresa por las comisiones recibidas, por ejemplo, en 1963 los ingresos por comisiones percibidas ascendieron a \$20,236,000 y los gastos de operación, a \$22,236,000.

Los ingresos de la empresa se aplicaban de la siguiente manera: un poco más del 17% de la recaudación de cada película se quedaba como comisión a la empresa para sufragar sus gastos de operación; los productores que no alcanzaban a sufragar un millón de pesos dejaban a cuenta para alcanzar ese total de capitalización la diferencia entre ese 17% y el 25%; otro 25%, aproximadamente, se dedicaba a pagar los gastos de copias, lanzamiento, publicidad y comisiones a subagencias, y el resto se destinaba a la amortización de créditos otorgados a los productores o bien a participaciones a entregar.

Por diversas razones, la empresa se descapitalizó y llegó a tener adeudos con el Banco Nacional Cinematográfico por concepto de préstamos otorgados para financiar las películas y gastos de lanzamiento que ascendieron a \$44,000,000, que finalmente no pudieron amortizarse por muchos años.

## 2. 2. 2 Películas Mexicanas, S. A. de C. V.

La empresa se constituyó en 1945 para distribuir en Centro y Sudamérica la producción de las empresas CLASA Films, Cinematográfica Filmex, Producciones Grovas y Films Mundiales. En 1954 las autoridades del Banco Nacional Cinematográfico pusieron Películas Mexicanas al servicio de todas las empresas cinematográficas nacionales.

En esa época Películas Mexicanas tenía una oficina central en la ciudad de México y varias distribuidoras afiliadas en casi todos los países de Centro, Sudamérica y las Antillas. Estas distribuidoras foráneas contribuían al financiamiento de las cintas mexicanas enviando anticipos en dólares para cada película que se iba a producir. Estos anticipos funcionaban como garantías mínimas de explotación, no causaban impuestos y, si la película no alcanzaba a recuperar la cantidad total del anticipo, el productor no estaba obligado a devolver parte alguna de éste.

Cuando en 1955 se inició la reorganización de la ICM, con el "Plan Garduño", el Banco Nacional Cinematográfico adquirió las acciones de las distribuidoras foráneas. Las compañías productoras que distribuían sus películas a través de Películas Mexicanas, tuvieron que hacerse accionistas de la empresa. Ésta, a su vez, distribuía y financiaba, en parte, todas las cintas producidas en México que le fueran ofrecidas por sus socios; de esta manera, Películas Mexicanas llegó a financiar más de 90 películas anuales.<sup>15</sup> Como consecuencia de la reorganización cambió el sistema de anticipos. Éstos se obtenían, a partir de entonces, con un financiamiento global con garantía de las ganancias obtenidas con la explotación de las películas en todos los territorios controlados por la empresa. Así, el productor respondía también por la parte del anticipo que no se recuperara.

En 1956 Películas Mexicanas se extendió a España y estableció ahí una matriz para conquistar ese mercado, que a diferencia de la mayoría de los mercados latinoamericanos, sí contaba con una cinematografía propia. También en Portugal se creó un pequeño mercado a través de un agente que periódicamente seleccionaba de la matriz de Madrid algunas películas contratadas a distribución.

Películas Mexicanas llegó a contar con las siguientes 18 sucursales y 20 agencias en Centro y Sudamérica (Mier Miranda, 1963):

---

<sup>15</sup> En 1955 se reorganizó la ICM a partir del llamado "Plan Garduño". El primer paso del Plan consistió en estructurar el financiamiento a través de la distribución. La situación de inestabilidad económica que comenzaba a mostrarse en los mercados de Centro y Sudamérica, forzó a una reestructuración de los financiamientos por la cual se obligaba al productor a responder por la parte del anticipo que no se recuperara. El iniciador de la reorganización fue Eduardo Garduño, director del Banco Nacional Cinematográfico. Como al término de su periodo de seis años aún no había concluido el proceso de reorganización, quedó inconcluso y la reestructuración del financiamiento ya no se completó.

**CUADRO 4**  
 Relación de sucursales y agencias de Películas Mexicanas, S. A. de C. V.  
 en Centro y Sudamérica

| MATRIZ                    | SUCURSALES   | AGENCIAS  |
|---------------------------|--|---|
| ARGENTINA<br>Buenos Aires |  | Rosario<br>Santa Fe<br>Córdoba<br>Mendoza<br>Bahía Blanca |
| BRASIL                    | Sao Paulo<br>Porto Alegre<br>Velo Horizonte<br>Recife<br>Ribeirao Pret       | Salvador<br>Curitiba                                      |
| GUATEMALA                 | San Salvador, R. S.<br>Tegucigalpa R. H.<br>San José, C. R.<br>Panamá, R. P. | Managua, R. N.  |
| COLOMBIA<br>Bogotá        | Cali<br>Barranquilla   | Medellín<br>Bucamaranga<br>Sincelejo                      |
| CHILE<br>Santiago         |  | Valparaíso<br>Concepción<br>Magallanes<br>Zona Norte      |
| PARAGUAY<br>Asunción      |  |   |
| PERÚ<br>Lima              | Chiclayo<br>Arequipa   | Huancayo<br>Trujillo                                      |
| PUERTO RICO<br>San Juan   | Santo Domingo, R. D.   |   |
| URUGUAY<br>Montevideo     |  |   |
| VENEZUELA<br>Caracas      | Maracaibo<br>Barquisimeto<br>Barcelona<br>San Cristóbal                      | Carúpano<br>Valera<br>Coro                                |

Desde Venezuela se distribuía además a Trinidad, Aruba y Curaçao.

En España, la oficina de Películas Mexicanas estaba estructurada de la siguiente manera:

**CUADRO 5**  
Relación de agencias y sucursales de Películas Mexicanas, S. A. de C. V.  
en España

| <b>MATRIZ</b> | <b>SUCURSALES</b>    | <b>AGENCIAS</b>                               |
|---------------|----------------------|---|
| MADRID        | Barcelona<br>Sevilla | Valencia<br>Bilbao<br>La Coruña<br>Las Palmas |

La organización de la empresa le permitió distribuir anualmente, en los territorios mencionados, cerca de 80 películas mexicanas y 20 extranjeras. Según el país, el monto de las recaudaciones oscilaba entre el 32.5% y el 50% de los ingresos locales (Mier Miranda, 1963).

Por diversas causas, que enumero al hablar de cada mercado, los ingresos de la compañía fueron disminuyendo y para contrarrestar esto se optó por adquirir, por compra o arrendamiento, salas para exhibición en las plazas claves. Los resultados que se obtuvieron en Centroamérica, Colombia y Ecuador fueron muy buenos, no así en los demás territorios, aunque la medida permitió que continuara la exhibición del material mexicano a un ritmo creciente por varios años.

Los ingresos propios de la empresa estaban formados por los siguientes conceptos:

-Comisiones por distribución. Son las cantidades que la empresa detenía por el manejo de las películas que distribuía. Estas comisiones variaban según los territorios y los ingresos netos obtenidos por cada cinta una vez que se amortizaban los gastos de copias y *trailers*. Material de propaganda y gastos de lanzamiento y publicidad.

-Factura de material. Para el pago del lanzamiento de la película y la manufactura de copias, la empresa otorgaba créditos. Éstos los facilitaban los exhibidores locales como anticipos que se pagaban al iniciarse la recuperación de la película. La distribuidora, sobre el precio de factura de copias, *traileres*, etc., agregaba un 5% para cubrir parte de los intereses del dinero invertido.

-Dividendos de filiales. Las filiales de la empresa enviaban sus dividendos periódicamente. La suspensión de las remesas totales de Cuba, la disminución de filiales como Venezuela y los constantes trastornos económicos y políticos de varios países en Centro y Sudamérica, ocasionaron que este renglón se redujera cada año en varias filiales, hasta que se operó con pérdida.

La situación de Películas Mexicanas en 1968 se podía resumir así: se le consideraba la empresa comercial mexicana más asentada y ramificada en el extranjero por la cantidad de oficinas propias de distribución que manejaba en Latinoamérica y España. Controlaba una extensa red de cinematógrafos dedicados principalmente a la exhibición de las cintas que manejaba. Sus ingresos, por las causas mencionadas antes y otras más, se redujeron considerablemente. Durante sus primeros 17 años de vida había presentado balances favorables, pero a partir de 1961 comenzaron a registrarse fuertes pérdidas en algunas filiales. Su principal problema radicaba en la insuficiencia de capital propio, y para hacer frente a todas las operaciones que debía efectuar, tuvo que depender cada vez más de la ayuda crediticia del Banco Nacional Cinematográfico, al que adeudaba sumas importantes.

### 2. 2. 3 Cinematográfica Mexicana Exportadora, S. de R. L. de I. P. y C. V. (CIMEX)

La empresa se fundó en 1954 para explotar la producción fílmica mexicana en los territorios extranjeros, salvo en Latinoamérica, España y Portugal. El capital exhibido era de \$2,550,000.00, de los cuales \$1,000,000.00 fue aportado por el Banco Nacional Cinematográfico y el resto por los 54 productores mexicanos que se hicieron socios de la empresa junto con el Banco. Su capital social suscrito, más un fondo de 2% para capitalización, ascendió aproximadamente a \$6,000,000.00. Los porcentajes del capital, sin tomar en cuenta el fondo de capitalización, eran 23% del Banco Nacional Cinematográfico y 76% de los productores.

Antes de que se constituyera esta empresa, en los Estados Unidos ya existían otras dos empresas que operaban con material mexicano: Compañía Azteca Films Incorporated y Clasa Mohme Incorporated. Ambas compraban el material mexicano a precio fijo y por tiempo indefinido. CIMEX se creó para explotar este material en mejores condiciones y con mayor beneficio. Como las empresas mencionadas tenían sucursales en importantes ciudades norteamericanas, CIMEX optó por sostenerlas pero bajo nuevos contratos de distribución basados en porcentajes. La empresa estaba estructurada de la siguiente forma (Mier Miranda, 1963):

#### CUADRO 6

##### Relación de matrices y sucursales de CIMEX

###### MATRIZ

Los Ángeles

###### SUCURSALES

San Antonio

Nueva York

Chicago

Denver

CIMEX otorgaba créditos a los productores sin intereses y con fondos proporcionados por el Banco Nacional Cinematográfico. La distribuidora percibía sus recaudaciones principalmente de los ingresos provenientes de los Estados Unidos. Las empresas Azteca Films, Inc. y Clasa Mohme, Inc. entregaban lo recaudado al representante de los productores en Estados Unidos, descontando el 10% por impuestos y comisiones. El representante, a su vez, remitía esas cantidades netas al Banco Nacional Cinematográfico. En algunas ocasiones, las películas mexicanas a las que se les veía posibilidades de interesar al público de habla inglesa, se doblaban al inglés y eran distribuidas por CIMEX en los canales normales de exhibición del público norteamericano.

Dos años después de fundada, CIMEX abrió oficinas en Europa para incrementar las ventas en dicho territorio y el resto del mundo. Primero se creó CIMEX-France, con sede en París, desde donde se manejaban Francia, Bélgica, Luxemburgo, el ex Congo Belga y Medio Oriente. Posteriormente se abrió Deutsche-CIMEX en Múnich, para manejar Alemania, Austria y Países Escandinavos. Finalmente se abrió CIMEX-Italia, que incluyó la isla de Malta y ex colonias italianas. A principios de los años sesenta, estas filiales sufrieron pérdidas y funcionó solamente la filial de París, que controló el resto de los territorios mencionados.

Las comisiones que cobraba CIMEX Europa por distribución eran por porcentajes o por ventas a precio fijo. Cuando las películas las explotaban sus filiales cobraba el 50%, una vez que se recuperaban los gastos de lanzamiento y copias y sobre los ingresos derivados de las cintas que pertenecían o no a los socios de la distribuidora. En ventas a precio fijo, para ciertos países como la Unión Soviética, cobraba un 15% de comisión. Estos ingresos por comisión fueron suficientes para cubrir los gastos de la filial en Europa, así como los intereses que pagaba el Banco, pero no bastaron para tener utilidades que le permitiera recapitalizarse.

Con préstamos del Banco Nacional Cinematográfico, CIMEX adquirió las dos distribuidoras norteamericanas mencionadas, pero como sus ingresos durante los primeros cinco años se vieron reducidos, su adeudo aumentó hasta llegar a \$55,000,000.00 en 1962. En los siguientes años, sus ingresos fueron suficientes para ir pagando el adeudo y las facturaciones indicaban que el mercado permanecía estable; sin embargo, no logró recapitalizarse, pues desde el principio el capital fue insuficiente para efectuar las inversiones fijas necesarias en las filiales, y se contrajeron los pasivos que produjeron fuertes intereses, que la empresa no pudo soportar. Posteriormente, el gobierno recapitalizó CIMEX y Películas Mexicanas y las reunió en una sola.

## **2. 3 SUBSISTEMA DE EXHIBICIÓN**

La exhibición es el último paso del proceso industrial que pone el PCC al alcance del último consumidor, que puede ser nacional o extranjero. Las empresas exhibidoras, en general, se surten de material proveniente de las cinematografías locales, según su ubicación geográfica y vía los distribuidores, y del material extranjero que éstos ofrezcan y del que puedan disponer para su operación. En México, la exhibición se organizó a través de empresas exhibidoras mexicanas agrupadas en cadenas locales y regionales y que obtenían el material necesario para su operación de las empresas distribuidoras nacionales o extranjeras que funcionaban en el país. El examen del subsistema de exhibición incluye datos respecto a su operación, que abarca el manejo del PCC nacional y extranjero, pero voy a centrar mi exposición en lo concerniente a la exhibición del material nacional, en el territorio nacional y en el extranjero.

En algunos casos, como se señaló antes, Películas Mexicanas y CIMEX poseían salas de exhibición propias y actuaban como exhibidores. En esta parte del texto examino por separado lo relativo a la exhibición en el mercado nacional y lo relativo a los mercados internacionales.

### **2. 3. 1 Exhibición nacional**

En el territorio mexicano, la distribuidora oficial y las demás independientes no disponían de medios de exhibición propios, por lo que utilizaban los que ofrecían las cadenas de exhibición existentes. A lo largo de la primera década, de 1930 a 1940, los exhibidores mexicanos se agruparon en pequeñas cadenas locales y regionales para contrarrestar la presión económica que imponían los distribuidores de cintas extranjeras. Para satisfacer los requerimientos de la demanda, empezaron a financiar parcial o totalmente a algunos productores nacionales, pese a las protestas de los pequeños exhibidores independientes, que no recibían suficiente material para explotarlo en sus cines. A partir de que se creó el Banco Cinematográfico en 1942, precursor del Banco Nacional Cinematográfico de 1947, para financiar oficialmente a la producción, cesó el financiamiento a la producción vía los exhibidores.

Con el auge del cine mexicano, a partir de la segunda década, los principales exhibidores nacionales controlaban ya varias cadenas pequeñas y salas de exhibidores independientes; para 1949 se habían constituido ya los grandes monopolios de exhibición que dominaron el panorama imponiendo sus condiciones a las empresas productoras y determinando los límites y posibilidades de la futura producción fílmica mexicana. Para contrarrestar este problema, en 1949 el “Congreso de la Unión decretó una Ley de la Industria Cinematográfica. En ella, se dejaba a la Secretaría de Gobernación, por medio de la Dirección General de Cinematografía, el ‘estudio y resolución de los problemas relativos’ al cine y, en su reglamento, se prohibía a los exhibidores tener intereses económicos en la producción y la distribución y viceversa” (García Riera, 1998). También, en sus artículos referentes a la rama de la exhibición, la Ley insistía en hacer obligatoria la exhibición de mayor número de cintas mexicanas y en regular el mercado interno de la exhibición, de modo que se lograra un reparto equitativo de material de explotación nacional y extranjero entre todos los exhibidores.<sup>16</sup>

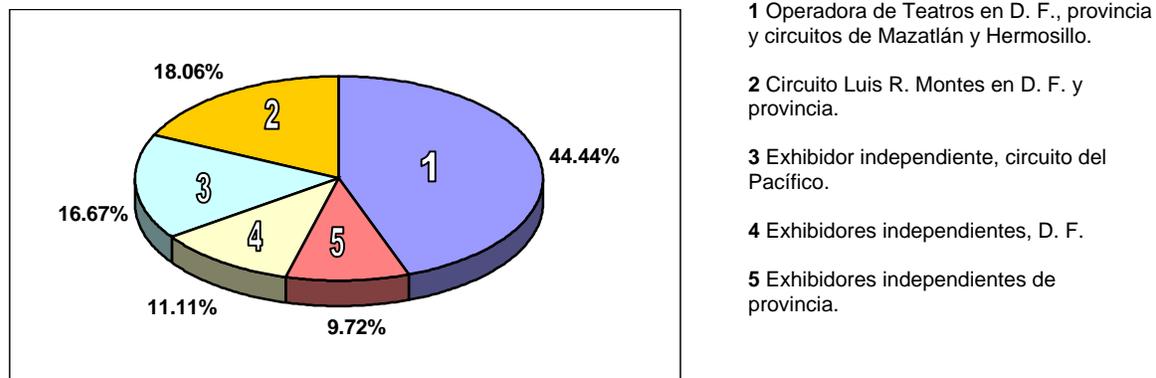
---

<sup>16</sup> Ya existían antecedentes sobre diversos intentos de enfrentar el problema, pues hacia 1939 los productores empezaron a resentir la práctica de los exhibidores que no le otorgaban a la producción nacional la preferencia de estreno, con lo que favorecían al material extranjero. Un decreto del presidente Lázaro Cárdenas impuso a los exhibidores la obligación de

A pesar de la Ley, siguieron gestándose los monopolios de exhibición, que acabaron por constituir las grandes cadenas que, muchos años después, adquirió el gobierno. Éstas eran Operadora de Teatros, Cadena de Oro, Cadena Luis R. Montes y Teatros Nacionales. Las dos primeras controlaban la mayoría de las salas del país en 1949, las comandaban Gabriel Alarcón y Manuel Espinosa Yglesias, pero atrás de ellos, como siempre se supo, estaba el empresario norteamericano William Jenkins, vecindado en Puebla y socio de Maximino Ávila Camacho, el gobernador/hermano del presidente Manuel Ávila Camacho. Las otras dos cadenas tuvieron su fuerza principal en zonas específicas de la República Mexicana: la Cadena Luis R. Montes en el Bajío y Teatros Nacionales en el Noroeste, aunque ambas tuvieron salas en otras plazas.

Teatros Nacionales también fue absorbida por la Operadora de Teatros y posteriormente, junto con Cadena de Oro, fueron adquiridas por el gobierno. Para 1968 subsistían con relativa fuerza en su zona de influencia específica la Cadena Luis R. Montes y un buen número de exhibidores independientes con plazas en provincia y en el Distrito Federal. Para 1968, el mercado nacional de la exhibición estaba dividido entre las cadenas y los grupos de exhibidores, como puede observarse en el siguiente esquema.

**GRÁFICA 1**  
Porcentajes correspondientes a las cadenas y circuitos de exhibición



Fuente: Gómez Castelazo, 1969.

El material de Películas Nacionales era exhibido por la Cadena Operadora de Teatros en toda la República. Esta Cadena recibía además material de otras distribuidoras extranjeras para su explotación en todo el país. El material de las demás distribuidoras independientes, nacionales y algunas extranjeras, era entregado a los demás exhibidores independientes.

Siempre existió dificultad para determinar el número exacto de cines que han operado en un momento dado en el país, pero era más difícil entonces, ya que se abrían o cerraban salas de exhibición y no se disponía del dato inmediatamente. Además, por muchos años, se dificultó la obtención de datos precisos sobre el número de cines ambulantes u operados familiarmente, lo que escapaba a la captación estadística. Según el Anuario Estadístico Compendiado de 1966, había 1568 cinematógrafos en el país dedicados a la exhibición de películas de 35 mm., y solamente 115 de ellos funcionaban en el Distrito Federal. Según Jorge Ayala Blanco, en 1966 operaron 87 cines en

exhibir, al menos, una cinta mexicana al mes. En 1941, el presidente Ávila Camacho ratificó el acuerdo cardenista que obligaba a los exhibidores a incluir cintas nacionales en todos los cines del país. Sin embargo, con todo y la Ley de la Industria Cinematográfica Mexicana de 1949, productores y distribuidores nacionales difícilmente consiguieron hacerla valer, pues los exhibidores encontraron varias fórmulas para sustraerse al mandato.

la capital (Ayala Blanco, 1986). En cuanto a los cines de 16 mm., había aproximadamente 2,000 pero solamente 800 estaban localizados en un lugar determinado; los restantes eran ambulantes.

Uno de los problemas que afectó gravemente a la producción nacional, además de que siempre tuvo que luchar por que se le diera preferencia de estreno a sus PCC, se relaciona con la insuficiencia de salas de exhibición, que hacía demorar los estrenos y la explotación de las cintas. El problema se acentuó con el aumento de la población a mediados de los años cincuenta. Según datos proporcionados por la Asociación de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas en 1969, México ocupaba el último lugar entre varios países en cuanto al número de cines por cada 100,000 habitantes, como se muestra en el siguiente cuadro:

**CUADRO 7**  
Número de cines por cada 100,000 habitantes en diversos países en 1969

|                |    |                           |    |
|----------------|----|---------------------------|----|
| Checoslovaquia | 25 | República Federal Alemana | 12 |
| España         | 19 | Francia                   | 12 |
| Italia         | 19 | Canadá                    | 9  |
| URSS           | 18 | Estados Unidos            | 9  |
| Bélgica        | 15 | Venezuela                 | 8  |
| Austria        | 14 | México                    | 4  |
| Argentina      | 13 |                           |    |

Fuente: Gómez Castelazo, 1969 (con base en datos proporcionados por la Asociación de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas).

La proporción de cines por cada cien mil habitantes en México era tan baja por diversas razones, la principal, que el aumento de salas de exhibición no fue proporcional al crecimiento poblacional. Cuando se inició el auge del cine mexicano se construyeron nuevas salas, pero a los pocos años disminuyó el interés de los inversionistas en el negocio de la exhibición por varias causas, entre ellas, el aumento de los costos de los equipos, el repunte en el mercado de bienes raíces, que hacía más atractiva la inversión en construcciones destinadas a otros usos, y la extensión de la mancha urbana hacia la periferia, que alejó a los usuarios de los cines ubicados en zonas más céntricas. Para 1968 era casi nula la construcción de nuevos cines, es más, muchas salas se fueron cerrando, sobre todo las populares, por incosteabilidad algunas y otras porque, al no poder renovarse y seguir operando, se derruyeron para dar lugar a nuevas construcciones.

Esto ocurrió en las principales ciudades y especialmente en el Distrito Federal, donde para 1966 era ya muy baja la proporción de salas en relación con el número de habitantes. El siguiente cuadro comparativo ilustra lo anterior:

**CUADRO 8**  
Proporción de habitantes a cines en el Distrito Federal en 1966

| Año  | Número de habitantes | Número de habitantes por cine |
|------|----------------------|-------------------------------|
| 1953 | 3,596,575            | 22,900                        |
| 1966 | 6,291,797            | 65,500                        |

Fuente: Datos proporcionados por la Asociación de Productores y Distribuidores de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas en 1969 (Gómez Castelazo, 1969).

Estos datos se basan en un número de 115 cines en operación en 1966, pero si se considera que en 1966 sólo operaban 87 cines (Ayala Blanco, 1986), el número de habitantes por cine asciende a 72,320.

Como se puede observar en la gráfica correspondiente a los exhibidores, la mayor parte de los cines estaba controlada por Operadora de Teatros, tanto en la capital como en provincia, y los criterios para la asignación de las salas que ésta impuso prevalecieron. El criterio que se seguía para asignarle un cine a una película, atendía generalmente a la comercialidad de la misma y al público al que iba dirigida. Sin embargo, esto no siempre se daba así, por la escasez de cines, y muchas veces se les asignaba el cine que estaba disponible. Por su categoría, estado de conservación, cupo y localización, los cines se catalogaban como de estreno, segunda y tercera corrida. Estas diferencias no eran tan notables en provincia, mucho menos en las ciudades y pueblos más pequeños, que contaban con muy pocas salas.

De los cines que operaban en el Distrito Federal, la mayoría estaba controlada por la Operadora de Teatros y estaba agrupada en tres circuitos, cada uno con salas de estreno y salas populares. A cada película en vía de estrenarse se le asignaba un circuito teniendo en cuenta las consideraciones mencionadas. Para el estreno, se les asignaba una sala de \$6.00 o \$4.00 la entrada y algunas otras de menor precio. Esto para las películas de 35 mm. A las pocas de 70 mm. que se estrenaban, se les asignaban salas de \$8.00 a \$12.00 el boleto. Las películas extranjeras casi siempre se destinaban a los cines de precios más elevados, pues se consideraba que el público habitual correspondía a ellos. Las películas mexicanas casi siempre se asignaban a los cines de \$4.00 y \$6.00. Una vez que la película terminaba su explotación en los cines de estreno, pasaba a los de segunda y tercera corrida del circuito a los que se les había destinado. Se consideraba que había terminado la explotación de una cinta en las salas de estreno cuando ésta ya no llegaba a recaudar el "tope" semanal que correspondía a ese cine. Cada uno tenía fijada una cantidad "tope" que la película debía alcanzar en cinco días de la semana, comenzando el jueves y terminando el lunes.

En provincia, el sistema de explotación variaba en cada plaza; en general, según los resultados de una película en su estreno en la capital, era el tratamiento que se le daba en los circuitos y cines del resto del país. En cuanto a los precios de entrada, aunque no existía una reglamentación que fijara los máximos, las autoridades estatales tendieron a establecer precios similares a los vigentes en el Distrito Federal.

La compra por el gobierno federal de la principal cadena de exhibición no pudo resolver el problema de la falta de cines, ni otros que lesionaban la exhibición. La Operadora de Teatros, y casi todos los exhibidores independientes, no eran dueños de todas las salas que manejaban, sino que las tenían en arrendamiento y corría por su cuenta la instalación del equipo y mobiliario necesarios. Hacia 1968, por concepto de alquiler de las salas arrendadas, se erogaban poco más de \$120,000,000 anuales, cantidad elevada para las condiciones de la ICM. A los dueños de las salas se les pagaba con un porcentaje de las entradas de cada cine, garantizando el pago con una cantidad mínima sobre las recaudaciones obtenidas. Las revisiones periódicas de los contratos colectivos de trabajo de los empleados sindicalizados del STIC, tanto de los que trabajaban en la distribución como los que controlaban la rama de la exhibición, significaban aumentos cada vez mayores en los gastos de exhibición.

A pesar de que la exhibición es el subsistema de la ICM que contaba o cuenta con mayores inversiones y el mayor número de empleados, y que de ella emanan las mayores utilidades, sus costos de operación no le permitieron lograr, por un lado, un mejor acondicionamiento de las salas de exhibición, algunas de las cuales estaban en estado de deterioro grave y cuya incomodidad, falta de higiene y fallas serias en los equipos de proyección, ocasionaron el retraimiento de importantes sectores del público. Este retraimiento se tradujo en una reducción en las recaudaciones en taquilla de \$100,000,000. Por otro lado, no pudo construir y adquirir más salas de exhibición, indispensables para la satisfactoria explotación del material que se iba quedando rezagado y perdía la oportunidad

de estrenos provechosos pues muchas cintas, al estrenarse dos o tres años después de filmadas, perdían su vigencia.

Una afectación proveniente del sistema social que dañó irremisiblemente a los tres subsistemas de la ICM, fue el congelamiento de los precios de entrada que prevaleció por 14 años. Hacia 1968, se autorizaron aumentos en algunas salas de estreno, pero la mayoría de las normalmente destinadas a la exhibición de las películas mexicanas continuó con el congelamiento, lo que no le permitió al exhibidor aumentar sus ingresos para destinar una parte de ellos a la reparación y mejoramiento de los cines; a los distribuidores afrontar los aumentos de salarios y costos de embarque de los PCC, y a los productores, los costos crecientes de la transformación del producto que ofrecían y las dilaciones en la recuperación de sus inversiones.

Los exhibidores independientes estaban en una situación competitiva desventajosa frente a la Operadora, por el hecho de que ésta controlaba la mayoría de los cines de estreno y de corrida, ya que casi todos los distribuidores más importantes le entregaban a ella su material más comercial. En un momento dado, Columbia Pictures de México era la única distribuidora importante que le ofrecía su material a los distribuidores independientes, por problemas que tuvo con la Operadora de Teatros en aquel entonces.

El mercado nacional lo constituían todos los habitantes del país y se dividía en dos grandes grupos atendiendo a su localización geográfica; el público de provincia y el público del Distrito Federal. Como expliqué, una parte del público nacional que había favorecido a la película mexicana, por diversas razones que he examinado, orientó sus preferencias hacia el cine norteamericano, y en grado menor, hacia el europeo. Sin embargo, otros sectores del público, pese a los cambios en los hábitos de consumo, a la competencia de la televisión y al deterioro de muchas salas de exhibición, aún encontraban en el cine mexicano una diversión amena y barata. Para la clase media baja y la clase popular, la comedia ranchera, el género cómico, los *westerns*, las películas de acción o de horror y las series de luchadores y de aventura, fueron por mucho tiempo preferidas; seguían acudiendo a los cines de corrida y de barriada, tanto en el Distrito Federal como en provincia. El mayor volumen de recaudaciones provenía de estos grupos, que fueron los consumidores reales del cine mexicano en la década de los sesenta. Retomo este dato de mi tesis de licenciatura y lo obtuve de un estudio de factibilidad para la construcción de una sala de exhibición en la Ciudad de México realizado por la empresa INPLINSA-GOPA en 1967 (Gómez Castelazo, 1969).

Hacia fines del periodo de estudio, las recaudaciones provenientes del mercado nacional representaban entre un 40 y 50% del total; de los territorios latinoamericanos provenía un 35%, y de los Estados Unidos y el resto del mundo, el resto. Por una serie de razones, la situación del mercado latinoamericano tendió a la baja y se dependió cada vez más del mercado nacional; se intentó que las películas lograran aumentar su recaudación para compensar las pérdidas en los territorios latinoamericanos.

### **2. 3. 2 Exhibición internacional**

En cuanto a los mercados internacionales, tanto sus formas de exhibición como su público eran diferentes en cada país. Expongo a grandes rasgos la situación que guardaban los países consumidores en relación con el PCC que ofrecía México. Para ello retomo los datos contenidos en la tesis de Felipe Mier Miranda (1963).

#### 1º Mercado latinoamericano

-Argentina. El mercado latinoamericano que más trabajo costó penetrar. Tenía y tiene una cinematografía propia y el público más cultivado mostraba preferencia por el cine europeo. Cuando se solucionaron las prohibiciones de material mexicano por falta de convenios bilaterales, el público de provincia sí gustó del cine mexicano. Variaron los gustos del público

argentino, como los de cualquier otro, pero tuvieron gran aceptación, en su momento, las comedias rancheras y los melodramas musicales. En los últimos años se hicieron varias coproducciones y, pese a las devaluaciones y a la inestabilidad política que afectaron al país en distintos periodos, las facturaciones en ese territorio llegaron a ser importantes.

-Brasil. El país cuenta con una cinematografía propia, pero como ésta no producía suficientes cintas, consumía un gran número de películas extranjeras, de preferencia en idioma español. Para abastecer la demanda de este mercado, se abrieron sucursales en varias ciudades y se adquirieron teatros para asegurar la exhibición del material mexicano en este vasto territorio. Las exhibiciones del material mexicano se alternaban con las de material extranjero y brasileño, pues por decreto este último tenía que exhibirse en todos los cines. Las devaluaciones, las inflaciones frecuentes y los aumentos de salarios constantes en el orden de un 40 a 50, dificultaron la explotación, pero aún así, las recaudaciones se mantuvieron constantes por muchos años.

-Centroamérica. Fue el mercado más importante de Latinoamérica y estaba constituido por las seis repúblicas centroamericanas y Belice. Favoreció a la producción filmica mexicana sobre otras cinematografías y, por muchos años, los países que lo componían tuvieron mayor estabilidad monetaria y política que otros territorios. La oficina matriz estaba en Guatemala y el porcentaje de las recaudaciones de los siete países era el siguiente:

#### CUADRO 9

Porcentaje de las recaudaciones del mercado centroamericano

|            |       |
|------------|-------|
| Guatemala  | 30.00 |
| Costa Rica | 21.49 |
| Salvador   | 17.21 |
| Panamá     | 11.91 |
| Honduras   | 9.94  |
| Nicaragua  | 9.28  |
| Belice     | 0.17  |

En Guatemala, Managua, Panamá y San Salvador, había salas propias para exhibir el material mexicano; algunas de ellas eran de estreno y otras de corrida, pero en todas se obtenían buenos resultados.

-Colombia. Fue uno de los buenos territorios, que llegó a absorber la totalidad de la producción mexicana anual. Para solucionar el problema de las salas de estreno, que estaban en manos del cine norteamericano, se construyó una sala propia, el teatro México, lo que facilitó la exhibición. Se contaba además con 5 teatros en Bogotá, 15 en Barranquilla, uno en Cartagena, 4 en Manizales y uno más en Santa Marta. Las devaluaciones y los frecuentes disturbios políticos fueron los principales problemas que afectaron las facturaciones de este territorio que, sin embargo, siguió siendo importante.

-Cuba. Este territorio representó el 10% de los ingresos provenientes de Latinoamérica por la solidez de su moneda y la preferencia del público. Los ingresos empezaron a bajar en los últimos meses del gobierno de Batista, pero en los primeros del gobierno de Castro, subieron. Sin embargo, con el tiempo descendieron y por las dificultades económicas que atravesaba el país, se suspendieron las remesas a México. La nueva administración no permitió la salida de las ganancias de la Agencia cubana, e incluso se negó a pagar las copias nuevas de las películas importadas. Por todo ello, en febrero de 1960 se suspendió todo envío a Cuba. Como el país importaba pocas cintas de la cinematografía soviética, el

público continuó viendo las viejas películas mexicanas, exhibidas una y otra vez, con las mismas copias que conservaron.

-Chile. La situación de este mercado era similar a la de otros mercados latinoamericanos con sus constantes devaluaciones; aún así, se logró aumentar la facturación en moneda de origen y en dólares hasta 1963. Además de las devaluaciones, en Chile se daba un serio obstáculo en relación con los impuestos para mercancías de importación, lo que se traducía en costos elevados para las copias. Además, otros impuestos, como el del 69% sobre ingresos en taquilla, y un 15% sobre las utilidades de la empresa distribuidora en cuestión, dificultaban la recuperación del material mexicano en este mercado. Para evitar riesgos, solamente se estrenaban unas 30 películas al año, las que se consideraban más seguras para la explotación en este mercado.

-Paraguay. Éste siempre fue un mercado muy pequeño y sólo tenía una agencia en Asunción, a la cual se le surtían películas desde Buenos Aires. Se le enviaban copias usadas, pues no se podían costear nuevas. Aún así, consumía unas 50 películas al año y habría podido absorber más si se hubiera dispuesto de suficientes "películas de uso" para enviar.

-Perú, Bolivia y Ecuador. La oficina de Lima controlaba los embarques, los gastos de operación y las recaudaciones de los otros dos países. Entre los tres absorbían la totalidad de la producción mexicana anual. Bolivia era el territorio cinematográfico más pequeño y los problemas principales que enfrentó para desarrollarse se debieron a los disturbios políticos, que afectaban la asistencia del público a los cines, y sus constantes devaluaciones. Con todo, logró aumentar sus recaudaciones por muchos años. Ecuador fue un buen territorio pues, a pesar de los disturbios políticos que lo afectaron, su moneda permaneció relativamente estable. La oficina principal estaba en Guayaquil, la de Quito le seguía en importancia. Perú era un territorio muy importante y los ingresos procedentes de este país bajaron por causas similares a las de otros territorios; devaluaciones, conflictos políticos y competencia con otras cinematografías. Sin embargo, algo que afectó la recaudación proveniente de este mercado, se relacionó con la baja de la producción de la ICM, pues siempre hubo demanda del material nacional y sobraban los buenos cines para estrenarlo.

-Puerto Rico y República Dominicana. Ambos se conservaron como pequeños territorios para la explotación del material nacional; sin embargo el primero fue aumentando sus recaudaciones a medida que mejoró su condición industrial, lo que elevó el nivel económico de la población y detuvo a emigración de su población hacia los Estados Unidos. Desde Puerto Rico se controló el territorio de la República Dominicana, que aumentó su recaudación poco a poco, a medida que se fue reponiendo de los estragos económicos causados por la dictadura Trujillista.

-Uruguay. Éste también era uno de los pequeños mercados latinoamericanos, dependía directamente de México y mantenía estrecha relación con la oficina de Buenos Aires, que le surtía el material necesario. Su consumo anual era de unas 40 películas y contó, para los estrenos, con el teatro Gran Splendid en Montevideo.

-Venezuela. Fue el principal mercado extranjero del cine mexicano y llegó a representar la mitad de los ingresos totales provenientes de Latinoamérica. Aunque se mantuvo como un territorio muy importante, redujo notablemente sus facturaciones en los últimos años de operación de la Distribuidora Películas Mexicanas. Diversas causas ocasionaron el descenso de las recaudaciones; devaluaciones fuertes del bolívar, contracciones económicas que redujeron los ingresos del público regular del cine mexicano, ataques terroristas cuyo blanco principal eran las empresas extranjeras, y entre ellas, las oficinas de Películas Mexicanas, que se vio amenazada con la quema de sus depósitos de películas y ataques a sus

empleados, y el abandono de los públicos habituales de los cines de barriada por la inseguridad en que se vivía. El 90% de las recaudaciones provenía de estos cines, que se vaciaban por la noche. Aún así, de este territorio siguieron llegando remesas significativas, pues absorbía la totalidad de la producción filmica nacional.

La posición del cine mexicano en los territorios latinoamericanos, en los últimos años se vio seriamente amenazada por la competencia norteamericana y europea, aunque varios de estos mercados conservaron, al menos hasta 1970, la preferencia de sus públicos por el cine mexicano.

-España y Portugal. Estos mercados también eran controlados por Películas Mexicanas; la Agencia de Madrid era la encargada de atender el mercado portugués. España tenía una cinematografía propia, que después de la segunda guerra mundial se fue reconstruyendo y posicionando poco a poco. El primer agente que se envió a Madrid llevaba las películas que podían interesar al público español y las vendía en una cantidad fija a diversos exhibidores locales. Posteriormente, se abrió una oficina para que directamente procurara mejores precios por las cintas y para que por medio de la distribución se buscaran mayores ingresos. Se decidió que la empresa Distribuidora Películas Mexicanas se encargara de la distribución en este territorio, pues salvo Brasil, ella manejaba territorios de habla hispana en el extranjero. España posee su propia industria cinematográfica, por lo que no fue sencillo penetrar en su mercado. A través de un convenio de intercambio anual, Películas Mexicanas colocaba 25 títulos anuales y contó con un teatro de estreno en Madrid. Todos estos esfuerzos facilitaron la expansión de la cinematografía mexicana en este territorio. El mercado de Portugal, aunque siempre fue pequeño, estrenaba un promedio de 10 cintas mexicanas al año.

## 2º Otros mercados extranjeros

-Estados Unidos de Norteamérica. Por el gran número de habitantes de ascendencia mexicana y de otros países latinoamericanos que se asentaron en los Estados Unidos y por la continua inmigración de ciudadanos mexicanos, centroamericanos y sudamericanos que siguieron llegando al país, éste ha sido un importante mercado para el cine mexicano. La Compañía Distribuidora de la Columbia Pictures distribuía parte del material mexicano, como lo hacía en Latinoamérica y España, pero la mayoría de las películas que llegaban a los públicos latinos de las principales ciudades norteamericanas, era distribuida por CIMEX. El mercado estadounidense creció y fue uno de los mejores, a pesar de que se vio afectado, en su momento, por la televisión, el auge de los autocinemas y el retraimiento de los públicos juveniles de ascendencia mexicana o latina, que preferían las películas norteamericanas por diversas razones. Sin embargo, a partir de 1960 se manifestó un creciente interés por la película mexicana, lo que significó un aumento en las recaudaciones en los cines que CIMEX manejaba en las ciudades principales.

-Mercados europeos. Los principales mercados europeos del cine mexicano eran Francia, Italia, Alemania y, en menor escala, Inglaterra. A finales de los cincuenta, los países socialistas también se interesaron en el cine mexicano y empezaron a comprar un buen número de sus películas. Ya en los años sesenta, también algunos países del Oriente Medio compraron y exhibieron cintas mexicanas.

El cierre de las oficinas de CIMEX en Roma y Múnich por incosteabilidad, en 1964, diez años después de ser fundadas, indicó que la cinematografía mexicana no había podido mantener el mismo ritmo de producción de la década anterior, y que bastaba con CIMEX France para explotar el material que se distribuyó desde esa oficina, tanto para el mercado europeo como para los ocasionales mercados de algunos países orientales y africanos. Sin embargo, las recaudaciones en los mercados europeos aumentaron y se tradujeron en un apoyo importante para la ICM.

## **2. 4 FINANCIAMIENTO**

### **2. 4. 1 Antecedentes**

Según planteo en la parte correspondiente a los roles, el productor, en una de sus acepciones, es el inversionista que proyecta, financia y explota comercialmente la película y además es el dueño. En la ICM, como en cualquier otra industria cinematográfica, el productor o la empresa productora, privada u oficial, no siempre dispuso del capital que le permitiera costear todos los gastos de producción y distribución del PCC que ofrecía. En tal caso, se recurría a un financiero o a una institución que le adelantara fondos o le hiciera préstamos. En el subsistema de producción de la ICM, los primeros financiamientos, cuando el productor carecía de recursos propios, eran en la mayoría de los casos otorgados por empresas distribuidoras extranjeras. Estas empresas, de países que se consideraban como mercados naturales para el cine mexicano, tomaban estos adelantos como garantía otorgada. Lo mismo ocurría cuando actuaban como financieros los exhibidores nacionales. Como ya se explicó antes, cuando se otorgaban anticipos a cuenta de distribución, si la cinta para la cual se habían otorgado no los recuperaba en su explotación, el saldo pendiente corría a cargo del productor.

En los primeros años del crecimiento del cine mexicano, ocurrió con frecuencia que el productor obtuviera utilidades desde el momento de terminar la filmación de la película, pues las garantías mínimas de ingresos obtenidas en el extranjero eran superiores al costo de producción. Pero a medida que la ICM se fue industrializando y regulando, a medida que se presentaron los problemas del crecimiento y la competencia, y que los productores que querían seguir actuando como tales tuvieron que lograr una producción anual mínima para mantenerse en operación, fue necesario crear fuentes de financiamiento específicamente diseñadas e instituidas para asegurar la producción, distribución y posterior exhibición de los PCC de la ICM.

Aunque ni todos los legisladores ni todos los intelectuales apostaban aún por el cine mexicano, las primeras propuestas a favor de un Banco Refaccionario Cinematográfico datan de 1937. El desarrollo alcanzado por el cine mexicano y la organización sindical a que dio lugar, la insistencia de los productores más representativos en obtener diversos tipos de apoyo para la industria y, finalmente el convencimiento gubernamental de otorgárselos a la ICM, derivaron en la creación del Banco Cinematográfico en 1942, por iniciativa del Banco Nacional y con el respaldo del presidente Ávila Camacho. Más allá de los ajustes a que se obligaron productores favorecidos y productores que cuestionaron su quehacer, el financiamiento del cine mexicano quedó institucionalizado. En 1947 se reorganizó el banco según un nuevo sistema de operaciones de créditos y financieras, con un crédito de 10,000,000 de pesos, que aportaron el gobierno federal, el Banco de México, la Nacional Financiera y el Banco Nacional de México.

Al fundarse el Banco Nacional Cinematográfico S. A., que tenía como objetivo efectuar operaciones propias de instituciones financieras y fiduciarias, se encargó oficialmente de otorgar los créditos a la producción a través de una Comisión de Financiamiento. Sucesivas reformas fueron efectuadas en su acta constitutiva original y abrogados algunos reglamentos que normaban las funciones de dicha Comisión. En 1965 entró en vigor un nuevo reglamento de crédito, que conservaba en lo esencial las normas de los anteriores pero contemplaba la producción de películas "ordinarias", "extraordinarias" y "terminadas". Me referiré a las normas de este reglamento para explicar las vías por las cuales se financiaban, en términos generales, las películas que se filmaron en los últimos años del periodo que estudio, pero que no diferían sustancialmente de las que habían prevalecido los años anteriores.

### **2. 4. 2 El financiamiento oficial de la rama de la producción de la ICM**

En la declaración general del nuevo reglamento se establecía: "Las normas que se consignan en este Reglamento son consecuencia de la experiencia recogida en las prácticas crediticias seguidas en el pasado por el Banco Nacional Cinematográfico con las empresas distribuidoras y con los diversos productores de películas sujetos a crédito, así como los de los propósitos que animan a sus

autoridades para hacer del financiamiento un medio sencillo, expedito y eficaz para promover la producción de películas de alta calidad artística y comercial, e igualmente para conservar y extender, lo más posible, los mercados de exhibición nacional y extranjera”.

En la primera norma de financiamiento se establecía que el Banco Nacional Cinematográfico, para lograr su fin, que era financiar la producción fílmica de México, se valdría principalmente de la “intermediación” de las empresas distribuidoras que se han señalado como oficiales. Los créditos se concedían a la distribuidoras para que éstas, a su vez, los transfirieran a las empresas productoras solicitantes. A cada distribuidora se le otorgaba un crédito proporcional al rendimiento de su territorio, y añadía: “Estos financiamientos se considerarán como adelantos de rendimientos de exhibición de las películas y obligarán a sus productores a entregar en fideicomiso, al Banco mencionado, las películas de su propiedad, de manera que los productos originales y excedentes de los mismos sirvan para la liquidación de los créditos otorgados a los productores, por cada una de las distribuidoras. Los productores responderán de sus adeudos directamente ante las distribuidoras y éstas, a su vez, ante el Banco”.

De este planteamiento se deduce que los rendimientos excedentes de las demás películas que la compañía productora había producido, quedaban como garantía colateral de los nuevos créditos hasta que éstos se recuperaran totalmente. El contrato que se establecía era de fideicomiso, las fideicomisarias eran cada una de las tres empresas distribuidoras, los fideicomitentes eran los respectivos productores y el fiduciario era el Banco Nacional Cinematográfico, S. A.

Al final de la primera norma se establecía que se trataba de un crédito único; aunque por razones administrativas y de mercado estaba subdividido entre las empresas de referencia, estaba destinado a la producción y se consideraba como un anticipo de los rendimientos. El fideicomiso no se revocaba, según la octava norma, hasta que se recuperaran el crédito otorgado, sus intereses y gastos de lanzamiento y mientras subsistiera algún adeudo a cargo del productor, ya fuera a favor de cualquiera de las distribuidoras o de éstas a favor del Banco.

También en la primera norma y en las tres siguientes se establecía quiénes y en cuáles condiciones se concedían los créditos. El Banco los otorgaba a las empresas asociadas a las distribuidoras; dependiendo de la situación económica de éstas y del rendimiento de sus películas en explotación, que quedaban como garantía de recuperación, el Banco podía pedir otras garantías colaterales. A los productores no asociados también podían concedérseles créditos, siempre y cuando se sujetasen a los trámites y requisitos establecidos en el reglamento y dando las garantías colaterales suficientes a juicio del Banco. Para propiciar la producción de películas de alta calidad artística y comercial, o “extraordinarias”, el Banco establecía condiciones especiales sobre cuántas se podían filmar cada año, el monto del crédito, los intereses, plazos, comisiones de distribución, etc. Con el propósito de fomentar el desarrollo de un cine que formara nuevos valores artísticos, directivos y técnicos, el Banco estaba dispuesto a estimular al cine experimental, mediante el otorgamiento de créditos a sus realizadores que se sujetaran a la tramitación y requisitos que fijara.

La quinta norma establecía: “Los créditos a la producción concedidos por el Banco, quedan afectados al pago de intereses a partir del momento de entrega de los fondos y sobre la tasa del 10% anual que actualmente se aplica o la que se fije en el futuro”. Igual situación prevalecía respecto a los créditos que las empresas distribuidoras concedían para la filmación y terminación de la película.

Sobre la forma en que se aplicaban los rendimientos trataba la sexta norma. En ella se indicaba que los rendimientos que producían las películas y que los exhibidores pagaban a los distribuidores, según los convenios respectivos, se aplicaban mensualmente en el orden que se señalaba: comisiones de distribución, gastos de lanzamiento, intereses y monto de crédito otorgado.

La novena norma determinaba que el financiamiento se otorgaría en función del plan anual de producción que los productores presentaban al Banco y que éste aprobaba tomando en cuenta elementos de calidad como los temas, tiempo de filmación, reparto artístico, etc. El número total de películas que se incluía en un plan se distribuía en los 12 meses del año y, si en algún mes no se completaban las que correspondían, se podía agregar el número faltante que debía financiarse en los meses restantes.

En el siguiente esquema se muestra el circuito de trámite de una solicitud de crédito para producir “películas ordinarias”. Las gráficas de los circuitos de trámite para las películas “extraordinarias” y “terminadas” son muy semejantes, aunque se añaden algunos trámites. En la decimasegunda y decimatercera normas se establecía la clasificación de las películas, que iban de la categoría “A” a la “D”. A cada categoría correspondía un porcentaje máximo del crédito otorgable a una película a partir del costo de producción total que le era aprobado. Los porcentajes de crédito otorgado, según la categoría alcanzada, eran los siguientes:

|                        |     |                        |     |
|------------------------|-----|------------------------|-----|
| Película categoría “A” | 85% | Película categoría “C” | 70% |
| Película categoría.”B” | 75% | Película categoría “D” | 65% |

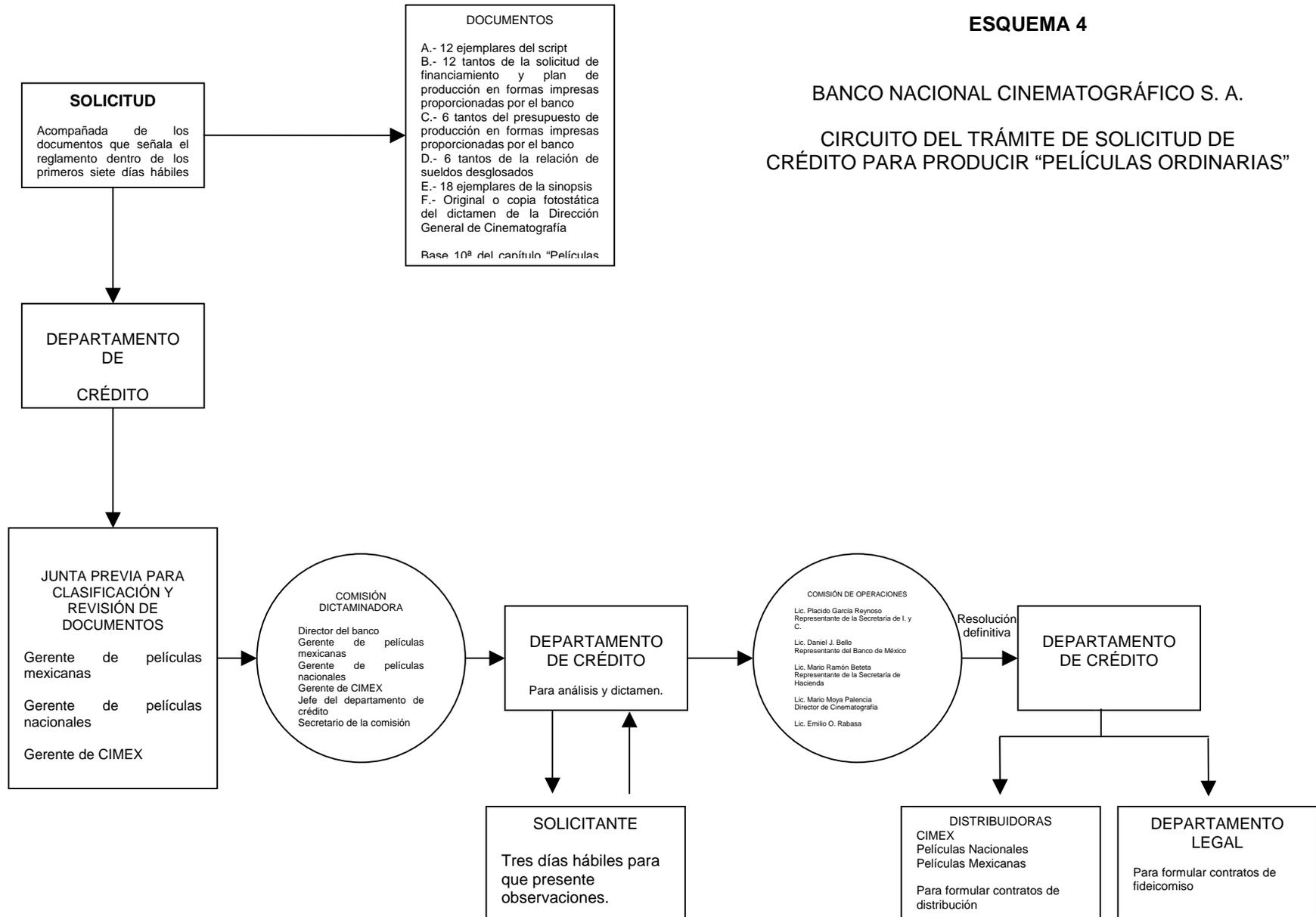
Esta clasificación de categorías era el resultado de la conjugación de factores comerciales y de calidad intrínseca que proponía el proyecto de película. Los encargados de emitir el dictamen eran los gerentes de las empresas distribuidoras y el jefe de Crédito del Banco. Para emitir su dictamen, tomaban en cuenta los siguientes factores, que se establecían en la decimatercera norma:

- a) Índole del tema, adaptación, calidad y comercialidad, basada en antecedentes de películas del mismo productor o análogas en su género, plan de producción, tiempo de filmación, titular de la dirección, reparto artístico, etc.
- b) El grado en que la película constituya un reflejo positivo de la realidad o pensamiento de México, su historia y sus aspiraciones o su interpretación de los grandes temas universales.
- c) Posibles rendimientos de la película en los territorios de explotación de cada una de las tres distribuidoras y la medida en que se esté logrando la conservación o ampliación de dichos mercados.
- d) Antecedentes económicos y morales de las personas solicitantes en relación con los compromisos contraídos con las Distribuidoras.
- e) Monto de los presupuestos de producción, debidamente revisados. Para este efecto, el Banco podía pedir al productor los datos aclaratorios que juzgara necesario.

La forma en que se entregaba el financiamiento, según la decimatercera norma, era semanal y dividido en partes iguales según las semanas de filmación, descontándose el importe calculado del costo de edición, que se cubría al quedar realizado este trabajo. Los pagos estaban sujetos al cumplimiento por parte del productor de los planes aprobados, y podían suspenderse en caso de que se diera un cambio radical en ellos.

## ESQUEMA 4

### BANCO NACIONAL CINEMATOGRAFICO S. A. CIRCUITO DEL TRÁMITE DE SOLICITUD DE CRÉDITO PARA PRODUCIR "PELÍCULAS ORDINARIAS"



Según la decimoctava norma, cada empresa distribuidora tenía un plazo para conseguir la recuperación de los financiamientos, teniendo preferencia de pago los gastos de lanzamientos y los intereses, seguidos de la amortización de los créditos conseguidos. El plazo que correspondía a CIMEX era de 36 meses a partir de la fecha de estreno en su territorio de Estados Unidos. Por lo que respecta a Películas Mexicanas, su plazo era de 18 meses a partir de la fecha de estreno en la República Mexicana. Esta empresa podía otorgar el 10% inafectable sobre rendimientos en la explotación de las películas a los productores asociados, si continuaban en la producción cinematográfica, esto es, que filmaran por lo menos una película al año.

Otras normas del reglamento no mencionadas están implícitas en la gráfica de trámites que se adjunta; otras trataban del control que se ejercía sobre las distribuidoras y los productores para la debida aplicación y entrega de los fondos concedidos y los casos en que el Banco podía suspender o negar los financiamientos.

El reglamento incluía una ampliación al reglamento de crédito para aplicarse a las películas terminadas que requiriesen financiamiento para su explotación; los trámites correspondientes y los criterios para el otorgamiento de crédito era similares a los de las películas ordinarias. El Banco solicitaba, además, una serie de comprobantes de gastos y adeudos y una copia de la película y, dependiendo de la disponibilidad pecuniaria, podían otorgárseles créditos a algunas películas terminadas.

Las bases para las películas “extraordinarias” se establecieron, según indicaba el Reglamento, “para continuar auspiciando películas de especial calidad”. Según las cantidades disponibles anualmente, se destinaban los montos para estas realizaciones y era una Comisión Mixta, con más integrantes, la que decidía si el proyecto tenía o no el carácter de “extraordinario”; si la empresa productora, que debía ser ya reconocida por su capacidad para realizar una película semejante, merecía el crédito; si el tema, el tratamiento, su dirección, reparto, etc., lo justificaban. Las condiciones también establecían cómo se aplicaría el 20% de las ganancias, dónde debía filmarse la película (Estudios Churubusco-Azteca) y entre otras cosas más, que la titularidad de la película la conservaría siempre el fiduciario, esto es, el Banco de México.

#### **2. 4. 3 Algunas reflexiones sobre los problemas del financiamiento**

El financiamiento a las películas ordinarias a través de la distribución no presentaba problemas especiales en cuanto a su reglamento, pues permitió promover la producción por varios años. Creo que el problema que afectó a la producción tuvo que ver con que limitó las posibilidades de intentar otro tipo de películas en los años en que el cine mexicano aún tenía una presencia en los mercados nacionales y extranjeros. Según se puede observar en la gráfica de Trámite de una solicitud de crédito, eran los gerentes de las distribuidoras oficiales y el jefe de Crédito del Banco los que en última instancia determinaban el monto del crédito otorgable. Los factores que se tomaban en cuenta para el dictamen, según indicaba la decimatercera norma, estaban basados casi todos en un criterio comercial. Pero ese criterio se basaba a su vez en consideraciones de lo que películas semejantes, en cuanto al género y a los antecedentes del productor, habían recabado en el pasado en el territorio en cuestión. Claro está, el Banco no podía otorgar créditos para películas que no garantizaran su recuperación, pero son innegables las limitantes que esta vía crediticia trajo consigo.

De todos los factores que se tomaban en cuenta para la concesión de un crédito, en la práctica era el tercero de ellos el que tenía más peso sobre el dictamen: “los posibles rendimientos de la película en los territorios de explotación de cada una de las distribuidoras”. El hecho de que el cálculo crediticio se hiciera conforme a cálculos de lo recaudado por películas similares en el pasado, si bien era válido en términos financieros, encerró a la producción en un círculo vicioso. El productor no se arriesgaba a proponer la producción de una película novedosa de recuperación incierta, ya que el Banco no le prestaría dinero para ello. Éste, a su vez, sólo otorgaba los créditos a las películas de un

costo promedio, producidas por productores confiables, y para películas cuyos géneros e intérpretes, según sus cálculos, seguían atrayendo a los públicos habituales y seguros.

#### 2. 4. 4 Algunas reflexiones sobre la recuperación de las inversiones del sistema de la ICM

En la exposición de la situación que guardaba cada uno de los tres subsistemas en el periodo que se estudia, sobresale una constante que afecta a la producción en particular, y que se refiere al alza de los costos y a la baja de la recuperación. Retomo algunas de las causas de esta situación y resalto aquellas que más pesaron para que este problema se acrecentara.

Un factor, del que ya hablé al tocar el aspecto de los costos de producción, pero fue central, se refiere a que los aumentos más significativos se registraron en el alza desproporcionada y sistemática en los contratos colectivos de trabajo de las seis secciones que comprenden el STPC, por lo que se refiere a los trabajadores de la producción; y a las alzas de los contratos colectivos de trabajo de las secciones del STIC, por lo que se refiere a los trabajadores de la distribución y la exhibición. Estos aumentos en salarios, cuotas y prestaciones representaron la inclusión en el contrato colectivo de trabajo de una serie de modalidades de trabajo que, aunque por un lado representaban conquistas sindicales innegables, también se tradujeron en un aumento gravoso en los costos de producción.

Un problema que se acrecentó en los últimos años del periodo que se examina, es que la iniciación de la explotación de una película se alargó de tal manera, que hasta después de un año de haberse terminado ésta llegaba a las salas de estreno, y la recuperación de su costo se lograba, en el mejor de los casos, hasta tres años después. En el siguiente cuadro se muestra cómo un grupo de películas mexicanas realizadas de 1963 a 1965 comenzaba a ver los resultados de su explotación hasta 1967.

**CUADRO 10**  
Resultado de la explotación de Películas Mexicanas, S. A. de C. V. de 1963 a 1965

| Año   | Número de películas | Costo de producción (pesos) | Recuperado | % recuperado | Excedente (pesos) | Número amortizado a abril de 1967 (pesos) |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|--------------|-------------------|---|
| 1963  | 26                  | 28,403                      | 20,613     | 72.5         | 1,054             | 8,844                                     |
| 1964  | 46                  | 59,935                      | 32,421     | 63.6         | 1,100             | 19,614                                    |
| 1965  | 42                  | 53,097                      | 12,249     | 23.0         |                   | 40,927                                    |
| Total | 114                 | 132,435                     | 65,285     |              |                   | 69,386                                    |

Fuente: Datos proporcionados por la Asociación de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas en 1969 (Gómez Castelazo, 1969).

Las películas mexicanas tardaban tanto en recuperarse por diversas causas, algunas de las cuales ya se han expuesto y se relacionan con la insuficiencia de salas de exhibición y la competencia de películas extranjeras, a las que se les daba preferencia de estreno. En los territorios extranjeros se sumaban, además, las dificultades de embarque de copias y materiales y las de exhibición propias de cada país. En ambos casos, las películas eran estrenadas en condiciones económicas muy inferiores a las que se habían planeado. Esta situación afectó seriamente a los productores, puesto que se les reducía su capital de trabajo y porque los intereses del financiamiento, no la tasa, concedido por el Banco se iban acumulando en el lapso en no se obtenía aún la utilidad para poder pagar los adeudos.

La baja recuperación de los mercados nacionales y extranjeros también obedecía a otras causas. Primero indicaré las que se dieron en los mercados nacionales. Entre los obstáculos que impidieron afrontar el alza creciente de los costos de producción con un aumento en las recaudaciones, está el hecho de que los ingresos en el mercado doméstico permanecieron estáticos o fueron de poca consideración por el congelamiento de los precios de entrada que operó por muchos años. Incluso, cuando ya se habían autorizado algunas alzas en las entradas de ciertos cines de estreno, por una disposición del Departamento del Distrito Federal en 1962, los precios de los cines descendieron de \$5.00 a \$4.00, esto es, un 20%. En los siguientes años se autorizó que funcionaran salas de estreno de \$6.00, \$8.00, \$10.00 y \$12.00 la localidad, pero el acceso de las películas mexicanas a estos cines no fue inmediato y además quedó condicionado a un estreno simultáneo en por los menos dos cines populares de \$2.00 y \$3.00 la localidad. En algunas plazas de provincia se tuvo acceso a salas con un precio máximo de \$5.00 la localidad, pero en general, en todo el territorio nacional se limitó el aumento de las localidades.

Para ilustrar la gravedad de estas medidas y sus consecuencias, retomo los comentarios que al respecto hizo Mauricio Magdaleno al abordar algunas de las fallas del cine mexicano, “el único que no se paga en las salas de su propio territorio”, y al señalar que ni siquiera la intervención del Estado pudo evitar su derrumbe, en el libro de Federico Heuer que prologó en 1964:

*La película de factura nacional, por otra parte, es el único producto de un proceso de transformación cuyo costo ha aumentado consecuentemente con todos los costos, sin que la unidad de venta –el boleto de ingreso en la sala- haya aumentado, desde hace doce años, un solo centavo. Precios de entrada congelados –hablo, por supuesto, de salas de estreno- requerirían, para un correcto equilibrio comercial, costos congelados.*

Esto contrasta con la situación que guardaban los precios de entrada de los cines de estreno en varias capitales de otros países. El siguiente cuadro comparativo ilustra esta afirmación:

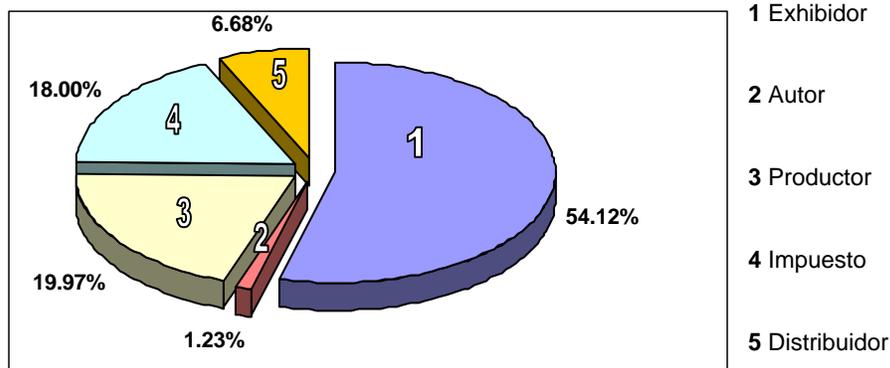
**CUADRO 11**  
Comparativo de los precios de entrada en cines de estreno  
(pesos)

|            |       |                |       |
|------------|-------|----------------|-------|
| Nueva York | 43.75 | Bruselas       | 22.50 |
| Londres    | 35.13 | Berlín         | 21.63 |
| Toronto    | 34.37 | Amsterdam      | 20.38 |
| Caracas    | 31.25 | Río de Janeiro | 18.50 |
| París      | 30.62 | Buenos Aires   | 16.24 |
| Tokio      | 27.50 | México         | 4.00  |
| Roma       | 23.65 |                |       |

Fuente: Datos proporcionados por la Asociación de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas en 1969 (Gómez Castelazo, 1969).

Estos datos dan idea de la desproporción que guardaban las localidades en las salas del territorio nacional en relación con las de otros países. El hecho, aunado a la falta de salas de exhibición suficientes en todas las plazas, de la que ya se habló, agravaba la situación. Pero además, estaba presente otro factor que limitaba las posibilidades del productor para compensar el alza de los costos de producción con índices de recuperación compensatorios. Esta limitación estaba determinada por el porcentaje de ingresos de taquilla que le correspondía por cada peso que ingresaba vía la exhibición. En la siguiente gráfica muestro la distribución que se hacía en el mercado doméstico de los ingresos de taquilla bruta y la proporción que de ésta correspondía al productor.

**GRÁFICA 2**  
Distribución de los ingresos brutos de taquilla por cada peso



Fuente: Gráfica proporcionada por la Asociación de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas en 1969 (Gómez Castelazo, 1969).

Como puede observarse, el porcentaje más elevado de los ingresos correspondía al exhibidor. Pero además, aun cuando el Estado adquirió las dos cadenas principales de exhibición manifestando que perseguía dos fines (regular adecuadamente la exhibición y proporcionar una ayuda efectiva a la industria nacional propiciando su desarrollo), siguió llevando a cabo una serie de prácticas que aplicaban los exhibidores privados y que se traducían en un aumento de los gastos de los productores en la explotación de sus cintas y en ganancias adicionales para los exhibidores. Entre las prácticas que se siguieron utilizando, estaba la de exhibir películas mexicanas a precios sumamente bajos en plazas que rendían excelentes entradas a manera de “gancho” y a sabiendas de que el público habría pagado los precios autorizados sin necesidad de rebajarlos. Esta práctica injusta la siguió aplicando la Operadora de Teatros, con lo que privó a los productores de sus rendimientos legítimos (Gómez Castelazo, 1969).

Otra práctica también dañina, que se copió de la que ya era común entre los exhibidores privados, consistió en inflar los cargos a cuenta de la publicidad de la cinta. La publicidad que realizaba la Operadora de Teatros de las salas que controlaba, se basaba en la cooperación entre el exhibidor y el distribuidor, quien agregaba a los costos de distribución los de publicidad. La empresa exhibidora llevaba la cuenta del monto a que ascendía el gasto publicitario; Operadora de Teatros mantuvo la práctica de hacer cargos injustificados o excesivos en muchas ocasiones. Esto ocasionó que este renglón de gastos ascendiera significativamente de manera que, en la mayoría de los casos, aunque la película hubiera logrado altas entradas en su estreno, de la recaudación bruta de taquilla, un alto porcentaje de lo que correspondería al productor se tenía que deducir para cubrir los gastos de publicidad. Todas estas prácticas redujeron aún más los ingresos del productor.

El sector de la exhibición independiente debió haber representado una importante fuente de ingresos, pero como no existía entendimiento entre este sector y el oficial y, entre ambos con los distribuidores, no se pudo aumentar su capacidad consumidora, lo que se habría traducido en una más intensa y eficaz explotación de la producción nacional.

Una práctica perjudicial para el distribuidor y, por ende, para el productor, fue la forma de tratar a la película mexicana en su exhibición en provincia, pues el manejo que se le daba al material dependía de los resultados obtenidos en su estreno en la capital. Muchas veces, se daba el caso de que cuando se estrenaba una cinta en provincia, se obtenían mejores ingresos que en los cines de estreno del Distrito Federal. Habría sido más equitativo que se contratara el material de las

distribuidoras plaza por plaza, de acuerdo con las condiciones especiales de cada una según el género o tipo de cinta.

Otra cuestión importante es que, en muchos países, se da una clasificación diferencial de los precios de entrada relacionada con la calidad del PCC que se exhibe. En México sólo existió una diferenciación de tres categorías de salas, cada una con su precio de entrada fijo, lo que en muchos casos dañó al producto en su explotación, que se habría visto más favorecido si el precio de entrada se hubiera fijado en función de su calidad.

Un problema que subsistió a lo largo del periodo que examino, es que no existía una protección real al cine mexicano en su proceso de exhibición, ya que se le daba el mismo tratamiento al material mexicano y al extranjero. Los decretos presidenciales y la Ley de la Industria Cinematográfica que establecían la necesaria protección al material nacional, como lo han hecho las legislaciones de otros países, no operaban en la realidad. La Ley de la Industria Cinematográfica establecía en el inciso XII de su artículo segundo que: "En ningún caso el tiempo de exhibición de películas nacionales será inferior al cincuenta por ciento del tiempo total de pantalla, en cada sala cinematográfica". Ésta era la única protección que se le otorgaba al material nacional frente a las otras cinematografías. Pero como el artículo se refiere al tiempo de pantalla y no a que debían exhibirse más películas mexicanas de largometraje con fines de explotación comercial que películas extranjeras de la misma condición, los cines en que se exhibían éstas llenaban el tiempo de pantalla destinado al material nacional con cortometrajes, noticieros o documentales mexicanos y no con películas comerciales.

Por lo que respecta a las dificultades para la recuperación en los mercados extranjeros, se acentuaron por las razones que ya expuse, en especial por lo que se refiere a los mercados latinoamericanos, cuya estabilidad política, frecuentes devaluaciones y competencia extranjera creciente, limitaron la explotación del material nacional. No abundo en el punto pues ya planteé lo esencial al revisar los subsistemas de distribución y exhibición.

*Como señalé en la introducción y al inicio de este capítulo, en la exposición relativa al subsistema de producción solamente abordé dos temas que me eran necesarios para que el lector conociera el proceso de producción, tal como se llevaba a cabo en la cinematografía nacional, y los costos de producción de las cintas realizadas a lo largo del periodo que examino. Advertí al lector que la decisión de abordar sólo estos dos temas, que contrasta con la información más detallada que presento sobre la operación y desarrollo de los otros dos subsistemas, partió de la consideración de que esta información bastaba para que él transitara por los complejos caminos de la distribución y la exhibición, antes de sumergirse, a partir del capítulo 2, en las profundidades del subsistema de producción. Confío en que, efectivamente, le haya yo proporcionado los datos suficientes que le permitan tener una visión de la ICM como un sistema de comunicación pública institucional, antes de acceder al siguiente capítulo, que se centra en la exposición de los niveles estructurales y los elementos o componentes constitutivos del subsistema de producción.*

# **Capítulo 3**

## **Un análisis del subsistema de producción de la ICM**

---

---

*De hecho, la búsqueda de los medios es siempre, en último término, razonable. La búsqueda de un fin está relacionada con el deseo, que a menudo desafía a la razón.*

Georges Bataille

*En el capítulo 1 me referí a los enfoques teóricos de los que parto para considerar a la industria cinematográfica mexicana como un sistema de comunicación pública. En el capítulo 2 revisé las etapas de elaboración de las películas que produjo y al hacerlo, hice mención de los individuos y grupos que participan en cada una de las etapas. También me referí a sus costos de producción, a los problemas de su financiamiento y a las interdependencias y afectaciones que se establecían entre este subsistema y los de distribución y exhibición. No creí oportuno, porque habría complicado en exceso la exposición, presentar el análisis detenido que expongo en este capítulo 3. Estoy segura de que el lector retomará la información necesaria de los capítulos 1 y 2 para relacionarla con éste.*

### **3. 1 SUPUESTOS TEÓRICOS BÁSICOS PARA EXPLICAR LOS NIVELES Y COMPONENTES DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA ICM**

Manuel Martín Serrano, al exponer los fundamentos para una teoría social de la comunicación que propone la aplicación del análisis dialéctico al estudio de la comunicación pública,<sup>17</sup> plantea que todos los sistemas sociales, incluidos los de comunicación pública, son complejos, aun aquellos que alcanzan un nivel menor de desarrollo, y todos tienen como soporte un “equipamiento tecnológico; requieren para funcionar algún modo de operar con los recursos y las personas; implican opciones entre los conocimientos, las creencias y los valores. En cada uno de los sistemas se puede distinguir entre la base material, la organización y los componentes abstractos (infraestructura, estructura, supraestructura)”. Sin embargo, agrega que, aunque existen homologías entre ambos sistemas, “los respectivos componentes que se encuentran en cada nivel no son los mismos” y “que ambos sistemas además están organizados de modo diverso y sus componentes satisfacen en cada caso funciones específicas que nunca hasta ahora han aparecido completamente reguladas por el control del otro”, porque son autónomos.

Si bien ambos sistemas están equifinalizados, la identidad de fines “no presupone que las funciones que a lo largo de la evolución de las sociedades cumplen los dos sistemas sean idénticas ni que se lleven a cabo por procedimientos semejantes:

- “El sistema social está organizado para manejar y transformar materias, energías e información con vistas a la satisfacción de *las necesidades* individuales y colectivas (biológicas, sociales, espirituales) de los miembros de la sociedad.
- “El sistema de comunicación pública se organiza para manejar esos mismos elementos, pero su referencia específica son *los acontecimientos*, es decir, aquello que sucede, o deja de suceder y afecta a la comunidad” (Martín Serrano, 1994).

El sistema social y el sistema de comunicación pública mantienen relaciones de interacción y las afectaciones entre ambos pueden darse en niveles equivalentes y no equivalentes, e iniciarse en uno u otro sistema. La autonomía del sistema de comunicación respecto al sistema social, o viceversa, presupone que ambos estén sometidos a procesos *internos* de ajuste que pueden ser inducidos, o no, por la afectación del otro. En todo caso, “se resuelven según las leyes que regulan el

---

<sup>17</sup> Al proponer esta nueva disciplina y presentar sus fundamentos en la primera parte de su libro *La producción social de comunicación*, Manuel Martín Serrano afirma que la teoría social de la comunicación tiene su paradigma en la teoría de la mediación, su objeto en el estudio de la comunicación pública y su material de análisis en los productos comunicativos.

funcionamiento del propio sistema afectado y no según las leyes que rigen el funcionamiento del afectante” (Martín Serrano, 1994).

Me pareció necesario recurrir a estos planteamientos y explicaciones, pues me permiten, por un lado, organizar en otros términos la información disponible sobre el *statu quo* que guardaban los componentes o elementos específicos con los que se contó en cada nivel del subsistema de producción; y por otro, dar cuenta a lo largo del trabajo de las relaciones que se establecen entre las bases materiales que hubo para producir el PCC que ofreció la ICM (infraestructura), la organización de esas bases materiales reflejo de la organización que se sirvió de ellas (estructura) y el modelo cultural, axiológico e ideológico que se articula con ellas (supraestructura).

El siguiente cuadro indica los componentes contenidos en cada uno de los niveles del subsistema de producción de cualquier industria cinematográfica, pero haciendo referencia al de la ICM

**CUADRO 12**  
Niveles y componentes del subsistema de producción de la ICM

| NIVELES         | COMPONENTES  |
|-----------------|--|
| Supraestructura | Normas, ideas y creencias representadas en la visión de lo que acontece propuesta en las narraciones de los productos comunicativos cinematográficos que ofrece la ICM.                  |
| Estructura      | Organización para la producción y reproducción del subsistema: empresas productoras, instituciones financieras, asociaciones cinematográficas, sindicatos, etc.                          |
| Infraestructura | Recursos y equipamiento para la producción y reproducción del subsistema: película virgen; instrumentos, materiales y equipo; instalaciones para la producción y postproducción del PCC. |

Fuente: Elaboración propia.

El subsistema de producción, como ya mencioné, interactúa con los subsistemas de distribución y de exhibición y se ve afectado por lo que en ellos acontece. Asimismo, sufre las afectaciones del sistema social en que se inserta. Todas estas afectaciones pueden incidir en cualquiera de sus tres niveles y provocar ajustes, o bien, cambios estructurales.<sup>18</sup>

### **3. 2 LOS COMPONENTES MATERIALES DE LA INFRAESTRUCTURA DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA ICM**

#### **3. 2. 1 Materias primas, equipos, herramientas y otros materiales**

-La materia prima con la que se trabaja es la película virgen y constituye el soporte material sobre el que se transforma el valor de uso en un valor de cambio para la empresa productora de películas, que ofrece en el mercado nacional o internacional este PCC. El valor que la

<sup>18</sup> Para mayor información al respecto, consultar el capítulo 2 de la primera parte del libro *La producción social de comunicación*.

empresa productora incorpora a la película virgen es una determinada cantidad de información.

-Para incorporar a la película virgen una determinada cantidad de información, previamente hay que determinar su naturaleza (proceso de concepción de la visión de lo que acontece, propuesta en la narración que se ofrece) pero, una vez que la idea de producción se ha plasmado en un guión, es necesario contar con los instrumentos, materiales y equipo que transformen la película virgen en un producto comunicativo cinematográfico terminado (PCCT).

-La película virgen se importaba y se pagaba en dólares. Ello implicó una dependencia para disponer de la película virgen necesaria y una sujeción a su costo. Asimismo, la dependencia se extendió a la disponibilidad de material para el revelado y copiado.

-La mayoría de los instrumentos, materiales y equipos requeridos también se importó: las cámaras de cine, sus lentes y filtros; los reflectores, lámparas y cables; los micrófonos, las grabadoras de sonido, las cintas magnéticas, las editoras, cortadoras y sincronizadoras; los proyectores y demás materiales e instrumentos de trabajo necesarios para la postproducción.

-En cuanto a los materiales y el equipo para la construcción de los *sets* y decorados que requiere el proyecto escenográfico, así como la utilería, el mobiliario, el vestuario y los materiales necesarios para el maquillaje, las caracterizaciones y la peluquería, salvo excepciones, se han elaborado en México.

### **3. 2. 2 Estudios y laboratorios**

Las instalaciones proveedoras del equipamiento y de los espacios necesarios para la incorporación de la cantidad de información necesaria para transformar el valor de uso de la película virgen en valor de cambio para el productor, son los estudios y laboratorios disponibles. Independientemente que a los inicios del cine no se contara con estudios para filmar en sus foros y que se filmara en exteriores o en otros escenarios, como casas, iglesias o teatros, fueron necesarios los laboratorios donde se procesara el material filmado, se editara y se revelara. En cuanto a las instalaciones para filmar y procesar el material filmado en el propio estudio o en locaciones o exteriores, la ICM tuvo los siguientes estudios y laboratorios, que generalmente por una renta semanal proporcionaban los equipos de filmación necesarios y los servicios de laboratorio.

#### **ESTUDIOS DE LA NACIONAL PRODUCTORA (ENP)**

Fundados en 1922 por Jesús H. Abitia y conocidos como México Cine o Chapultepec, fueron adquiridos en 1930 por la Compañía Nacional Productora de Películas con el fin de proveer la infraestructura técnica que asegurara a los socios y accionistas una producción continua. La empresa productora se constituyó con capitales de diversos accionistas, y entre sus promotores estaban Juan de la Cruz Alarcón, distribuidor de material fílmico extranjero; Gustavo Sáenz de Sicilia y Eduardo de la Barra, que ya se habían iniciado en la producción con anterioridad; el periodista Carlos Noriega Hope y el abogado Rafael Ángel Frías. Los Estudios poseían tres foros, ocho camerinos, dos cuartos de edición y laboratorios. Ubicados donde más tarde se construyó el Cine Chapultepec, en la colonia Cuauhtémoc, estuvieron en servicio hasta 1938, y en ellos se filmaron 33 películas.

#### **ESTUDIOS CINEMATOGRAFICOS MÉXICO FILMS (EMF)**

Fundados en 1933 por el fotógrafo Jorge Stahl, quien ya había operado sus estudios Stahl Films, desde 1921. Ubicados en la Colonia Condesa, albergaban tres foros, diez camerinos,

dos gabinetes higiénicos, dos cuartos de edición y un salón de juntas. Estuvieron en servicio hasta 1947 y en ellos se filmaron 125 largometrajes sonoros.

#### ESTUDIOS INDUSTRIAL CINEMATOGRAFICA (EIC)

Fundados a mediados de 1933, operaron hasta 1935. Se filmaron sólo cuatro películas en sus instalaciones y, no se sabe con certeza si eran los mismos que empezó a construir la Empire Productions en el fraccionamiento Lomas de Chapultepec, en donde se filmó otra película más. Al parecer, los empresarios intentaron su fundación a partir de la venta de acciones.

#### ESTUDIOS Y LABORATORIOS CLASA (CLASA)

En 1935, la recién fundada empresa productora Cinematográfica Latinoamericana, S. A. (CLASA) terminó la construcción de sus estudios en la Calzada de Tlalpan. En su momento, tuvieron las mejores instalaciones y los equipos más modernos para la producción y postproducción. Los socios fundadores de la CLASA, el ingeniero Alberto J. Pani, Aarón Sáenz, Hipólito Signoret, Agustín Legorreta y Salvador Elizondo, aportaron capitales privados para la operación de los estudios y laboratorios y la empresa productora. Los Estudios y Laboratorios CLASA también se rentaban a las diversas empresas productoras privadas que requerían sus servicios. A diferencia de otros estudios, la empresa productora laboró bajo un régimen similar a los estudios norteamericanos, el llamado "sistema de estudios". En 1946 fueron adquiridos por el gobierno y en 1957 cesó su operación. En sus instalaciones se filmaron 413 películas.

#### ESTUDIOS UNIVERSIDAD CINEMATOGRAFICA (EUC)

Se fundaron en 1938 en las instalaciones que ocuparon los Estudios de la Nacional Productora, al ser éstos intervenidos por el gobierno. Estuvieron en servicio hasta 1939 y se filmaron en sus instalaciones 29 películas.

#### ESTUDIOS AZTECA (EAZ)

En 1937, Gabriel García Moreno, productor desde la época del cine silente, construyó estos estudios y laboratorios en Churubusco, en sociedad con César Santos Galindo. Fueron cerrados en 1958 y en ellos se filmaron 423 películas. Posteriormente los absorbieron los Estudios Churubusco.

#### ESTUDIOS CHURUBUSCO (ECH)

Fundados en 1943 como empresa privada, iniciaron su operación en 1945. Originalmente, los empresarios crearon una sociedad anónima con la razón social de Productores Asociados Mexicanos, en la que participaron Henry Wright, la RKO de Hollywood y Emilio Azcárraga, este último con el 50% de acciones. Ubicados en el fraccionamiento Country Club, en Churubusco, en un amplísimo terreno, tenían doce foros, *back lot*, camerinos, salas de proyección, oficinas, tanque para tomas submarinas y otras instalaciones. En 1950 la RKO liquidó sus acciones a favor de Emilio Azcárraga. En 1958 fueron adquiridos mayoritariamente por el gobierno y la operación incluyó la compra de los estudios Azteca. En 1960 el gobierno adquirió las acciones restantes, que habían quedado en manos de la iniciativa privada. Hasta 1969 se habían filmado en ellos 840 películas. Actualmente operan como Estudios Churubusco-Azteca.

### ESTUDIOS CUAUHTÉMOC (EC)

Fundados en 1945 por el general Juan G. Valdés y Henry H. Lube, estaban ubicados en la Calzada de Tlalpan. Más pequeños y modestos que los otros estudios, sólo se filmaron en sus cuatro foros 8 películas y dejaron de operar en 1953. Años más tarde, en 1957, fueron adquiridos por un grupo de productores privados y se convirtieron en Estudios América.

### ESTUDIOS TEPEYAC (ET)

Fundados en 1946 por Theodore Gildred en sociedad con el general y ex presidente de la república Abelardo L. Rodríguez. Se construyeron en la colonia Lindavista y tenían una capacidad de 10 foros, uno de ellos, el más grande de Latinoamérica. Operaron hasta 1957 y en ellos se filmaron 148 películas.

### ESTUDIOS Y LABORATORIOS SAN ÁNGEL (ESA)

Fundados en 1951 por Jorge Stahl en San Ángel, contaron con muy buenas instalaciones y 9 foros. Estuvieron en operación hasta 1968 y se filmaron en ellos 259 películas.

### ESTUDIOS AMÉRICA (EAM)

Fundados en 1957 por un grupo de productores privados, encabezados por Gregorio Walerstein. Se ubicaron en las instalaciones de los Estudios Cuauhtémoc, que se remozaron y ampliaron hasta contar con seis foros, salas de proyección y doblaje y otras instalaciones complementarias. A partir de 1968 ofrecieron también servicios de laboratorio para revelado en blanco y negro y color. En un principio, se concibieron para realizar películas de episodios destinadas a la televisión. Como tales, y por no tratarse de películas de largometraje, la sección 49 del Sindicato de Trabajadores de la Industria Cinematográfica (STIC), se encargó de su producción, y no el Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica (STPC).<sup>19</sup> Por diversas razones, las series producidas se destinaron a la exhibición cinematográfica y no a la televisiva. En los Estudios América se produjeron, hasta 1969, 284 películas.

En los inicios del cine sonoro, funcionaron otros tres estudios más modestos y en ellos se filmaron algunas películas, pero dejaron de prestar sus servicios conforme surgieron los grandes estudios y laboratorios, que pudieron costear equipo e instalaciones más modernos.

Muchas empresas que realizaron películas no filmadas en estudios, sino en locaciones y exteriores, recurrieron a los siete laboratorios que prestaban servicios de laboratorio y revelado para películas de 35 mm. y de 16 mm. en blanco y negro y, a partir de 1964, dos de ellos también ofrecieron servicios de revelado en color. Además, otros laboratorios prestaron servicios de maquila y grabación de sonido. Entre ellos destacaron los Laboratorios Cinematográficos México, S. A., cuyas instalaciones incluso permitieron filmaciones completas. En estos últimos se procesaron y filmaron 46 películas de 1960 a 1967.

---

<sup>19</sup> En 1945 se dirimieron los conflictos sindicales entre el STIC y el recién fundado STPC y, entre los acuerdos, se estableció que el primero controlaría las actividades de distribución y exhibición de material fílmico nacional y extranjero. En cuanto a la producción, se acordó que quedaría a cargo del STPC, con la salvedad de que la producción de cortometrajes quedaba a cargo del STIC, a través de su Sección 49. La producción de largometrajes, por lo tanto, pasó a cargo de la Sección de Técnicos y Manuales del STPC. El resto de las secciones del STPC quedó en libertad para contratarse en la producción de cortometrajes o largometrajes.

Desde los inicios del cine sonoro se filmó en locaciones y en exteriores (lo que no siempre se consignó en los créditos de las películas ni en sus respectivas fichas filmográficas y técnicas), en parte porque las instalaciones preindustriales eran muy rudimentarias y se buscaba darles más naturalidad a los escenarios, y en parte para abaratar los costos de producción en los renglones de escenografía, mobiliario y el mismo alquiler de foros. Aun así, como era difícil movilizar los equipos de filmación todavía muy pesados y la película virgen requería muy buena iluminación, y como ya para 1935 la planta industrial de estudios y laboratorios ofrecía mejores condiciones para la filmación de todo tipo de escenarios, se minimizó la filmación en locaciones y exteriores.

Los avances tecnológicos permitieron que desde 1951 se dispusiera de películas vírgenes más sensibles y de cámaras y otros equipos de filmación más ligeros y fáciles de transportar, lo que propició los rodajes en exteriores y locaciones. Esta práctica, a la que recurrieron otras cinematografías para darles más realismo a las imágenes y abaratar costos de producción, en México no se impuso de inmediato; a decir de Emilio García Riera, porque “el cine nacional no podía ni quería seguir ese camino. Lo impedían intereses económicos, exigencias sindicales y la necesidad de usar una instalación industrial: con los San Ángel Inn, que empezaron a funcionar en 1951, los estudios llegaron a seis” (García Riera, 1999). A partir de 1960, con varios de los estudios ya cerrados y con el STIC operando las instalaciones de los Estudios América, se recurrió cada vez más a las filmaciones en exteriores y a las locaciones. A partir de entonces, en las fichas técnicas y filmográficas disponibles sí se consignan los sitios de filmación, mas no siempre en qué laboratorios se procesó la película, salvo cuando se utilizaron los servicios de los Laboratorios Cinematográficos México.

Con varios de los estudios ya cerrados, a partir de 1958, sólo operaron los Estudios y Laboratorios Churubusco-Azteca, los Estudios San Ángel y los Estudios América. En 1964, Federico Heuer, director del Banco Nacional Cinematográfico en esos años, escribió en su libro *La industria cinematográfica mexicana*, lo siguiente respecto a la situación que guardaban las instalaciones físicas del subsistema de la producción de la ICM: “Existen en la actualidad tres estudios cinematográficos que satisfacen adecuadamente los requerimientos de la producción y que son los estudios “Churubusco”, los estudios “América” y los estudios “San Ángel”, con un total de 26 foros y 5 salas de proyección, además de contar con los servicios complementarios de edición, salas de grabación, etc. Hasta hace algunos años, existía un evidente exceso de foros en relación con la producción, habiendo desaparecido en los últimos años los estudios CLASA, los estudios Cuauhtémoc y los estudios Tepeyac. Más aún, en realidad debe agregarse a los desaparecidos las instalaciones de los Estudios Azteca, que sólo subsisten nominalmente” (Heuer, 1964).

En el siguiente cuadro, que presenta Federico Heuer en el mismo texto, se relaciona el monto de la inversión en estudios en ese momento, incluida la de los Estudios Churubusco Azteca, que ya eran propiedad del Estado.

**CUADRO 13**  
Montos de la inversión en estudios y laboratorios en 1964

| Estudios en operación | Capital social (pesos) | Número de foros | Salas de proyección |
|-----------------------|------------------------|-----------------|---------------------|
| San Ángel, S. A.      | 25 millones            | 6               | 1                   |
| Churubusco Azteca     | 60 millones            | 12              | 3                   |
| América               | 15 millones            | 6               | 1                   |
| <b>Total</b>          | <b>100 millones</b>    | <b>24</b>       | <b>5</b>            |

Fuente: Tomado de *La industria cinematográfica mexicana* de Federico Heuer, 1964.

### CUADRO 14

Número de foros por estudios desaparecidos para 1964

| Estudios desaparecidos | Número de foros |
|------------------------|-----------------|
| CLASA                  | 10              |
| Cuauhtémoc             | 4               |
| Tepeyac                | 10              |
| <i>Total</i>           | <hr/> 24        |

Fuente: Tomado de *La industria cinematográfica mexicana* de Federico Heuer, 1964.

### 3. 3 LOS COMPONENTES ORGANIZATIVOS DE LA ESTRUCTURA DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA ICM

Las organizaciones para la producción y reproducción del subsistema de producción de la ICM fueron emergiendo conforme la división social y técnica del trabajo demandó su creación e institucionalización, a los inicios del cine sonoro. Algunas de ellas, como los rudimentarios estudios y laboratorios que prestaban servicios al cine silente, unas cuantas empresas productoras y la primera organización sindical,<sup>20</sup> constituyen los antecedentes de las organizaciones cinematográficas que empezaron a surgir a partir de 1930.

Los estudios y laboratorios que ya existían y los nuevos que se crearon, mencionados como componentes del nivel infraestructural del subsistema de producción (como parte de las instalaciones, recursos y equipamiento), al lado de las empresas productoras que se formaron a los inicios del cine sonoro (aunque algunas de ellas se habían establecido desde la época silente), fueron las primeras organizaciones que, con una razón social, le irían dando su carácter industrial a la actividad productiva de la ICM. Después se constituyeron otras organizaciones, tales como el Sindicato de los Trabajadores de la Producción (STPC), las asociaciones, las cámaras y las instituciones financieras. Mucho más tarde se crearon las organizaciones que ofrecieron la capacitación técnica y la formación académica necesarias para la profesionalización de las prácticas y la renovación de los cuadros del subsistema de producción de la ICM.

En los primeros años de su desarrollo industrial, tanto los productores que provenían de la época silente, como los nuevos convocados que se aproximaron, no formaron organizaciones que prescribieran y normaran sus actividades y comportamientos con toda claridad. Esto, en el nivel de los propios productores o de las empresas productoras, pues muchos de ellos, cualquiera que fuera su procedencia, participaban simultáneamente en actividades de distribución o exhibición e incursionaban en la producción para luego abandonar la actividad. Tan sólo algunos de ellos tuvieron la clara intención de constituir empresas productoras o de desempeñar ciertos roles aún no prescritos ni normados.

Las vías de financiamiento, que tenían diversas procedencias (anticipos de distribuidores o exhibidores a cuenta de las ganancias, préstamos bancarios de distinta índole, préstamos directos de familiares o amigos), siguieron utilizándose por mucho tiempo. Como ya indiqué, en 1947 se

<sup>20</sup> La primera organización sindical de trabajadores de cine, la Unión de Empleados de Cinematógrafo, se fundó en 1919 y se reorganizó como STIC en 1923. Más adelante se detalla a los trabajadores que agrupaba.

fundó el Banco Nacional Cinematográfico, que originalmente se había formado como institución privada (1942). La nueva institución financiera ofreció a los productores que así lo solicitaban la posibilidad de financiar, según ciertos lineamientos y condiciones, un porcentaje del costo total de producción de su PCC.

### 3. 3. 1 Empresas productoras y productores de la ICM

He señalado que, en el periodo que examino, la ICM produjo 2,917 películas. Éstas fueron realizadas por una serie de empresas productoras cinematográficas que durante muchos años fueron privadas y, eventualmente, también públicas. Se constituyeron como sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, y algunas como asociaciones de directores, argumentistas, intérpretes y productores, o como cooperativas de trabajadores de algún sindicato. Una relación de las empresas o productores que realizaron esas 2,917 películas no diría nada sobre el comportamiento organizacional de una industria que se esforzó por mantenerse viva y actuante más allá de los 40 años que comprende este análisis. En un intento por proporcionar información significativa al respecto, doy explicaciones generales de las empresas más importantes que se crearon en cada década y las empresas o empresarios que continuaron produciendo en los siguientes años. En el capítulo relativo a los roles de los diferentes actores de la producción, defino y explico ampliamente cada uno de ellos, pero en este inciso adelanto algunas precisiones sobre lo que es una empresa productora y las diversas acciones relacionadas con la producción de una película.

Una **productora** es una “empresa que produce una película cinematográfica”; un **productor**, un “inversionista que proyecta, financia y explota comercialmente una película cinematográfica y además es el dueño”. El término **producir** se refiere a “financiar la elaboración de la película cinematográfica” o “realizar el conjunto de acciones necesarias para la producción de la película cinematográfica”.<sup>21</sup> Estas definiciones me permiten abordar una descripción de lo que se lleva a cabo para:

-Financiar una película, esto es, realizar una serie de acciones que permitan la obtención del capital suficiente para la realización de un PCC, asegurando, además, su explotación comercial con el fin de restituir el capital que permita lograr una eficacia económica suficiente para reinvertir en la producción de otros PCC. En este sentido, el financiero/productor que aporta el capital necesario, o es el responsable de conseguir el financiamiento para la producción, se constituye en empresa productora que opera con una razón social.

-Producir una película es llevar a cabo una serie de acciones que se relacionan directamente con el proceso de producción, que consiste en la transformación del valor de uso que tiene una materia prima/película virgen, en un valor de cambio para la empresa productora de películas que ofrece un PCCT para su distribución y exhibición. En este sentido, la función del productor implica ejecutar una serie de acciones y comportamientos que coordinen el empleo de determinada fuerza de trabajo que transforme el valor de uso de una cinta virgen en valor de cambio para el empresario, operando con el espacio/tiempo informativo del que se dispone para dar cuenta de los objetos de referencia seleccionados (o ajustados, según lo viable) para conformar un relato.

Ambas funciones, complementarias y distinguibles, pueden recaer en diferentes actores de la producción o, como ocurre a menudo en la cinematografía nacional, en un mismo actor. De ahí se deriva que, para propósitos de una clasificación, sea difícil distinguir a un actor de otro, sobre todo si se añade el hecho de que esta distinción no está clara y distintamente documentada en todos los casos. Este hecho no es imputable a las fuentes documentales que consignan la índole de la participación que cada actor realmente ejerce, sino a las muy libres y variadas maneras en que cada empresa asentaba su razón social y los roles asociados con las actividades de la producción, tanto

---

<sup>21</sup> Los entrecomillados son referencias del *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* (Cardero, 1994).

en los créditos en pantalla, como en los registros de los contratos con los estudios para la prestación de servicios de filmación o laboratorio. Incluso, otras fuentes documentales utilizadas, como los registros de la Asociación de Productores o la Cámara de la Industria Cinematográfica, también presentan diferencias en sus listados.

Por ello, no siempre es posible distinguir a los actores en el desempeño de cada uno de estos roles. Hay otros roles claramente definidos, como el de productor asociado o coproductor y el de productor ejecutivo o gerente de producción, que sí están consignados en las fichas filmográficas y técnicas que se presentan en *La historia documental del cine mexicano* y en el CD *100 años del cine mexicano*. Si bien estas fuentes contienen fichas más completas, que detallan los tipos de acciones que llevan a cabo los productores, no se puede detectar en todos los casos la intervención financiera del productor que es contratado como responsable de realizar el proyecto fílmico en cuestión. O sea, no se sabe con certeza si un productor X invierte en el proyecto a cuenta de su sueldo o si su percepción no está involucrada en el financiamiento.

Esta dificultad puede salvarse siguiendo la traza de los datos que se consignan en las fichas filmográficas o técnicas disponibles en los tres textos de consulta que proveen información al respecto y en otros documentos que se han consultado, pese a que no todas estas fuentes proveen datos totalmente coincidentes.<sup>22</sup> Llevé a cabo la intrincada labor de seguir la traza y obtuve un listado bastante completo de las empresas y de los productores/financieros y productores/delegados (por llamarlos de algún modo y distinguirlos de los productores ejecutivos). Sin embargo, clasificarlos para establecer tipologías me resultó prácticamente imposible, por la inmensa complejidad de la cultura de trabajo, que admitía todo tipo de interacciones para financiar, producir, coproducir o asociarse entre empresas y productores. Se acudió frecuentemente a la práctica de las *joint ventures* y de las coaliciones como una manera de seguir produciendo.

Desde luego, el intento arrojó información muy valiosa sobre cómo se organizaban estos actores para permanecer activos como productores de películas, y hablaré de ello más adelante; por lo pronto, la clasificación que ofrezco es más sencilla y prácticamente enumerativa.

Aún así, no siempre separo los datos sobre los distintos roles relacionados con la producción, porque además, no todas las empresas se constituían con una razón social. Muchas de ellas, como se verá más adelante, se constituían con el nombre del productor/financiero, quien también llevaba a cabo las acciones relativas al productor/coordinador de la realización del film. Ocurre también que el propio productor o los productores/propietarios de una empresa podían actuar, a su elección, o según el volumen de lo que estaban produciendo, tan sólo como empresarios que delegaban funciones, o bien como responsables de todas las decisiones sobre gastos, elección del personal artístico o técnico necesario y como evaluadores de los resultados de la película. Incluso, algunas empresas que operaban de manera similar al sistema de producción de los grandes estudios o las grandes empresas norteamericanas, contrataban a un productor para realizar las funciones de coordinador responsable del proyecto; éste fue el caso de CLASA Films, posteriormente CLASA Films Mundiales, y el de las empresas que se constituían como asociaciones o cooperativas de un grupo de productores o trabajadores.

---

<sup>22</sup> Los textos de consulta para la obtención de las fichas filmográficas y técnicas a que me refiero son: *Índice bibliográfico del cine mexicano (1930-1965)* y su complemento, el *Índice bibliográfico del cine mexicano (1966-1967)*, ambos de María Isabel de la Fuente; los 18 tomos de la *Historia documental del cine mexicano* de Emilio García Riera y el CD *100 años de cine mexicano (1896-1996)*, coeditado por el Instituto Mexicano de Cinematografía y la Universidad de Colima. Los otros dos textos a que hago referencia como documentos de consulta son *La industria cinematográfica mexicana* de Federico Heuer y mi tesis *La industria cinematográfica mexicana y sus principales problemas*, que para obtener el grado de licenciado en Ciencias y Técnicas de la Información presenté en la Universidad Iberoamericana en 1969.

**CUADRO 15**  
 Número de empresas productoras surgidas por década  
 (1930 a 1969)

|  |            |
|--|------------|
| Total de empresas que surgieron de 1930 a 1939       | 129        |
| Total de empresas que surgieron de 1940 a 1949       | 139        |
| Total de empresas que surgieron de 1950 a 1959       | 90         |
| Total de empresas que surgieron de 1960 a 1969       | 111        |
| <b>Total de empresas constituidas de 1930 a 1969</b> | <b>469</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Como el lector podrá examinar en el listado de las empresas surgidas en cada década en el ANEXO 1, la mayoría produjo de 1 a 5 cintas cada una; hubo pocas empresas con una producción superior a esta cifra. También observará, cuando se cuenta con el dato respectivo, que un mismo productor que responde por una empresa, aparece en dos o tres empresas más en ese periodo o en el siguiente, a veces él solo y a veces en sociedad con otros. Este hecho se puede apreciar en cada una de las décadas. Por otro lado, en cada década, sobre todo a partir de la segunda, es claro cuáles empresas y empresarios lograron mantener una producción constante, a veces a través de una misma empresa que permanecía con su razón original varios años, otras veces en empresas que cambiaban de denominación y en ocasiones, participando mayoritaria o minoritariamente como socio de otras. Estos empresarios son los que asumieron plenamente el rol de productor y cubrieron las expectativas del mismo.

Lo anterior se plantea por dos consideraciones, por un lado, la capacidad de una empresa para mantenerse activa; por otro, la capacidad de un actor físico para seguir produciendo. Si se toma en cuenta que el quehacer de un productor cinematográfico sólo pervive si se institucionaliza mediante su actividad empresarial y no individual, y finalmente asume el rol y las expectativas correspondientes, está claro que sólo los empresarios que creen instituciones que mantengan una producción constante y redituable, legítimamente pueden perseguir intereses privados e intereses comunes a la colectividad.

Una medida a partir de la cual se considera que una empresa o un empresario, en el ámbito cinematográfico, cubre una expectativa básica que se vincula con el logro de ciertas metas o realizaciones privadas y comunes a la colectividad, es el promedio de cintas que una empresa produce en un periodo determinado y que le permiten mantenerse en operación y continuar produciendo mientras recupera su inversión. Esto está establecido por estándares cinematográficos internacionales que sitúan los mínimos redituables en un promedio de cuatro cintas anuales producidas por empresa, o al menos, es lo que Federico Heuer dice: "La experiencia cinematográfica internacional tiende a señalar que son cuatro el mínimo de películas anuales para mantener a una empresa productora en condiciones económicas y de estabilidad frente a lo aleatorio del mercado en cuanto a ingresos, competencia nacional e internacional, los cambios inesperados en el gusto del público, etc., y que se alcanza el equilibrio con una producción que no debe ser inferior a seis películas al año" (Heuer, 1964).

Aceptando razón en este planteamiento, ciertamente muy pocas empresas cinematográficas mexicanas podrían alcanzar el promedio de cuatro cintas anuales. A reserva de examinarlo, sí lo tomé en cuenta para establecer el número mínimo de cintas para que una empresa productora tuviera presencia en una década. Sé que la producción de seis películas en una década no es muy significativa, y que no se aproxima ni remotamente a las cuatro que se requieren anualmente para que una empresa opere según los estándares internacionales, pero al menos, me indican si se trata de una empresa que no se retiró totalmente de la producción.

Presento a continuación una relación de las empresas y los productores que permanecieron en activo a lo largo del periodo que examino. He elegido hacer el recuento del número de empresas que surgieron en cada década y de los empresarios que las crearon, y a partir de estos datos, mencionar a los productores que permanecieron activos durante varios años, produciendo constantemente, independientemente de que hayan tenido que crear diversas empresas para lograrlo, pues esto me permite dar cuenta de quiénes produjeron la mayor parte de las 2,917 cintas realizadas en el periodo y, sobre todo, saber qué actores físicos o individuales asumieron el rol de productor cubriendo las expectativas del mismo y quiénes no las cubrieron.

1. De las 129 empresas surgidas de 1930 a 1939, tan sólo 24 produjeron más de 5 películas a lo largo de la década; las otras 105 produjeron de una a 5, aunque hay que considerar que algunos productores crearon más de una empresa, a través de las cuales produjeron varias cintas. En esta década se produjeron 234 cintas.

1. 1 De esas 24 empresas, Pereda Films, Producciones Raúl de Anda, Oro Films, Producciones Rodríguez Hermanos, CLASA Films, Producciones Grovas, Films Mundiales y Cinematográfica Mexicana, esto es 8, permanecieron en activo muchos años con su razón social original, aunque los productores que las fundaron fueron creando otras empresas en los siguientes años.

1. 2 A pesar de que las otras 16 empresas que produjeron más de 5 cintas desaparecieron o ya no se desempeñaron en la siguiente década con la misma razón social, varios de los productores que se desempeñaron en ellas, bien como productores/financieros, o como productores/coordinadores, formaron otras empresas en los siguientes años o colaboraron en otras como socios o coproductores. Éstos son: Raphael J. Sevilla, Miguel Contreras Torres, Miguel Zacarías, José Luis Bueno, Felipe Mier, Salvador Elizondo, Fernando de Fuentes, Alfonso Sánchez Tello, Pedro A. Calderón, Juan Orol, Gonzalo Varela, Alfonso Patiño Gómez, Gonzalo Elvira, Jorge Vélez, Luis Manrique y Agustín J. Fink, quien murió a mitad de la siguiente década y cuya empresa, Films Mundiales, quedó integrada a CLASA Films.

1. 3 En cuanto al resto de los productores, que no alcanzaron a producir un número significativo de cintas, algunos se retiraron definitivamente del cine; algunos otros pasaron a desempeñar otros roles y permanecieron activos en la ICM, pero ya no como productores, y otros más, continuaron intentando consolidar su actividad de productores y formaron otras empresas que, salvo excepciones, no producirían más de 5 cintas. Este comportamiento se repetirá en los siguientes años y en cada década se podrá observar a los "productores golondrina", que hacen dos o tres cintas y desaparecen del medio por largos periodos; a los que persistirán produciendo, coproduciendo o creando nuevas empresas sin abandonar el intento, y a los que pasarán a desempeñar otros roles en la misma ICM o en actividades ajenas a ella, para regresar a producir eventualmente.

2. En la década de 1940 a 1949, en la que se inició el auge de la ICM, se produjeron 655 cintas, más del doble que en la década anterior. En el periodo surgieron 139 empresas productoras nuevas. Algunas de las empresas y empresarios ya mencionados estuvieron

presentes en este periodo, por medio de las nuevas empresas que crearon. Pero además, otros empresarios se incorporarían y fundarían empresas muy sólidas en esta década; algunos de ellos procedían del mismo subsistema de la producción, eran intérpretes o directores a quienes les interesaba asumir el rol de productor; pero también hubo distribuidores y exhibidores que intentaron incursionar en la producción. No era nuevo el hecho, pero no les fue fácil. Sin embargo, los productores más importantes del periodo, además de los que ya mantenían un nivel de producción constante en los años anteriores, eran inversionistas con recursos suficientes, disposición para aprender sobre el negocio y una visión netamente industrial. No todos los que incursionaron en el cine durante este periodo tuvieron éxito, pero varios lograron establecer empresas que permanecieron activas durante los años que se examinan y en las siguientes décadas.

2. 1 De las 139 empresas que surgieron en esta década, sólo 33 lograron producir más de 5 películas, y 106 produjeron menos de 5. Algunas de estas nuevas empresas estaban presididas por actores de la producción que ya operaban en la década anterior pero que fundaron nuevas empresas. Éste fue el caso de Miguel Contreras Torres, Alfonso Sánchez Tello, Alfonso Patiño Gómez, Vicente Saisó Piquer, Mauricio de la Serna, Jesús Grovas, Juan Orol, Miguel Zacarías, Juan J. Ortega, Fernando de Fuentes, Gonzalo Elvira, Raúl de Anda, Felipe Mier y Joselito Rodríguez.

2. 2 Entre los nuevos empresarios que fundaron importantes empresas en esta década estuvieron Guillermo Calderón Stell y José Luis Calderón, Gregorio Walerstein y Simón Wishnack, Óscar Dancigers, Alfonso Rosas Priego, Enrique Rosas Priego y Rodolfo Rosas Priego, Pedro Galindo y Jesús Galindo, Eduardo Quevedo, Alfredo Ripstein, Jr., Gilberto Gazcón, José M. Noriega, Samuel Alazraki, Óscar J. Brooks, Adolfo Grovas, Emilio Tuero, Abel Salazar y Santiago Reachí y Jacques Gelman, que produjeron con Mario Moreno *Cantinflas*.

3. De 1950 a 1959 se duplicó la producción de la década anterior y se produjeron 1,078 cintas. Fueron 90 las nuevas empresas que surgieron, 43 de ellas produjeron más de 5 cintas al año y 47, menos de 5. El aumento en la producción se debió, en buena medida, a las 43 empresas nuevas que se formaron y que produjeron ya no 5 cintas en una década, sino 4 ó 5 al año. A través de estas nuevas empresas actuaron empresarios que se consolidaron en la década anterior; o bien, empresas formadas por actores de la producción que se desempeñaban en otros roles y asumieron el rol de productor. También surgirían en esta década varias empresas importantes creadas por empresarios procedentes de otros círculos y que incursionaron en la ICM, atraídos por el auge económico que estaba viviendo la ICM y que, de hecho, se mantendría por varios años más. Algunas de ellas alcanzaron a consolidarse y permanecerían activas a lo largo de la siguiente década y más allá. Se iniciaron las coproducciones con empresarios de países latinoamericanos y, aunque en menor escala, también con europeos. En 1957 iniciaron su operación los Estudios América, que producirían por su cuenta y coproducirían con varias empresas. Surgieron además las primeras empresas que incursionaron en el cine mexicano fuera de los cauces "regulares", esto es, como productores independientes que no utilizaron las vías de financiamiento oficial (Banco Nacional Cinematográfico), que abordaron temas que no se ajustaban a los géneros establecidos o que les dieron un tratamiento diferente, y que no necesariamente recurrieron a los servicios de los Estudios para la renta de foros y equipo de filmación.

3. 1 Los empresarios fundadores que lograron establecer empresas sólidas y los que se incorporaron en la segunda década fundando también empresas que podían sostener un ritmo de producción de 3 ó 4 cintas por año, lograron incrementar su producción. Entre ellos estuvieron Raúl de Anda, Juan Orol, José Luis Bueno, los hermanos Rodríguez, Felipe Mier, Óscar J. Brooks, los hermanos Galindo, Jesús Grovas y Rafael Pérez Grovas, Gregorio Walerstein, Miguel Zacarías, Juan J. Ortega, Salvador Elizondo, los

hermanos Rosas Priego, Gilberto Gazcón, Abel Salazar, Emilio Tuero, etc. Por primera vez, los productores que habían intentado producir a través de asociaciones, como Alfonso Sánchez Tello y Alfonso Patiño Gómez, lograron producir más de 10 cintas. Asimismo, algunos actores que desempeñaban otros roles accedieron al de productor, como Agustín P. Delgado, Emilio Gómez Muriel y Rafael Baledón.

3. 2 Muy importante fue la presencia de nuevos productores como Antonio Matouk, Jesús Sotomayor, Manuel Zeceña, que había coproducido algunas cintas; Sergio Kogan, Luis Enrique Vergara, Rogelio Agrasánchez y, aunque con un número menor de participaciones, José Luis Celis, César Santos Galindo e inversionistas extranjeros como Sydney T. Brukner y George P. Werker.

3. 3. La presencia en esta década de Manuel Barbachano Ponce, productor independiente, es relevante, no tanto por la cantidad de cintas que produjo, sino porque sus intentos por realizar un cine mexicano que introdujera otros temas y tratamientos, que experimentara con otros cánones expresivos y buscara vías de financiamiento alternativo, alentó a las siguientes generaciones de cineastas. Además produjo *Nazarín* de Luis Buñuel en 1958.

4. De 1960 a 1969 surgieron 111 nuevas empresas, de las cuales sólo 31 produjeron más de 5 cintas desde que se inició la década y hasta 1975, al menos. Durante este periodo se produjeron 950 películas, 124 menos que en la década anterior. El número de cintas fue superior al de las dos primeras décadas, y a pesar de que en ninguna de las siguientes décadas se alcanzaría una producción similar, se inició la etapa de madurez en el ciclo de vida del producto cinematográfico de la ICM. En esta década aumentaron las coproducciones, sobre todo, las que se hacían con productores latinoamericanos. También aumentó considerablemente la producción de cintas en locaciones y en los Estudios América.

4. 1 De las empresas que se iniciaron en esta década y que produjeron al menos 5 cintas, 15 estaban presididas por productores que ya habían fundado otras empresas en las décadas anteriores: Juan J. Ortega, Gregorio Walerstein, Emilio Gómez Muriel, Juan Orol, Eduardo y Jesús Galindo, Mario A. Zacarías, Rafael Pérez Grovas, Jesús Grovas, Pedro A. Calderón, César Santos Galindo, Ismael Rodríguez, Fernando de Fuentes, Jr., quien ya venía produciendo desde tiempo atrás junto con su padre, el productor Fernando de Fuentes. También surgieron dos empresas más que serían muy productivas, fundadas por Manuel Zeceña Diéguez y Rogelio Agrasánchez. La mayoría de estas 17 empresas produciría al menos 15 cintas en la misma década o en los primeros años de la siguiente.

4. 2 Otras tres empresas que produjeron al menos 5 cintas fueron fundadas por hijos de productores veteranos; es el caso de Panorama Films de Alfredo Zacarías, Cinematográfica Marte de Mauricio Walerstein y Fernando Pérez Gavilán y Avant Films de René Cardona Jr., Hugo Stiglitz y Mario A. Zacarías. Todos ellos seguirían activos en la ICM las décadas siguientes.

4. 3 Otra empresa fue fundada por un intérprete, que asumió en esta década el rol de productor, Antonio Aguilar, que creó Producciones Águila y produjo 24 cintas.

4. 4 Fueron 40 las empresas que crearon nuevos productores, algunos de ellos, actores que se desempeñaban como intérpretes y produjeron 1 ó 2 cintas tan sólo; otros eran directores, la mayoría, provenientes del cine independiente y sólo uno, Alejandro Galindo, un cineasta veterano. Todos ellos sólo produjeron 1 ó 2 cintas a través de las empresas que fundaron. Entre estos nuevos productores, estaban varios empresarios

que se retiraron sin haber producido un mayor número de cintas que los antes mencionados. Sin embargo, 4 de estos nuevos empresarios que se iniciaron en la década fundaron empresas más sólidas: Gustavo Alatraste, José Lorenzo Zakany de Uranio Films, José Manuel Herrera de Víctor Films y Juan Bueno de Magna Films. Entre todos estos nuevos productores, sobresalió Gustavo Alatraste, pues produjo tres cintas de Luis Buñuel y algunas otras interesantes y novedosas.

4. 5 El resto de las empresas, fundadas por productores de muchos años y que produjeron a través de varias empresas, como es el caso de Óscar J. Brooks, Abel Salazar, Jesús Sotomayor, Raúl de Anda, César Santos Galindo, Adolfo Grovas Antonio Matouk, Felipe Mier, por nombrar a los más conocidos, sólo produjeron 2 ó 3 cintas y cesaron su operación al poco tiempo.

Dar un dato preciso sobre cuántas de las 469 empresas productoras que surgieron durante cuatro décadas permanecían en activo en 1969, no es tarea sencilla. Según datos de Federico Heuer, de 1955 a 1963 dejaron de operar 31 empresas (Heuer, 1964), pero se desconoce cuántas lo hicieron antes de 1955; tampoco se sabe cuántas cesaron su operación a partir de 1964. En otra relación Heuer consigna que, para 1963, el sector de la producción cinematográfica estaba formado por 51 empresas productoras con contratos de trabajo firmados con el STPC (Heuer, 1964), lo cual tampoco aclara si otras empresas estaban activas produciendo en los Estudios América a través del STIC o realizando películas independientes. Cuento con una relación que me fue proporcionada en 1969 por la Asociación de Productores, que contiene información sobre el número de cintas producidas por sus asociados de 1954 a 1968 inclusive. También, con datos proporcionados por los Estudios América ese mismo año, sobre el número de películas producidas en sus instalaciones de 1957 a 1968 y las empresas productoras que las realizaron (Gómez Castelazo, 1969). Con estos datos y los que he extraído de las fichas filmográficas de la *Historia documental del cine mexicano*, aventuro el conteo sobre el número de empresas productoras activas hasta 1969: al menos de 1954 a 1969, éste era 92. El lector puede revisar los listados en el ANEXO 1.

Las organizaciones que se constituyeron para agrupar a las empresas productoras, distribuidoras y exhibidoras, surgieron en la segunda década. En 1942 se creó la Cámara de la Industria Cinematográfica, integrada por empresas productoras de cine; empresas distribuidoras de películas; talleres, estudios y laboratorios cinematográficos y empresas exhibidoras de películas. En 1943 un grupo de productores y distribuidores constituyó la Asociación de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas, A. C., que en sus inicios tuvo 31 socios y después, muchos más. Los miembros que se agruparon bajo una misma razón social como asociación civil y como sindicato patronal, aún hoy conservan la posibilidad de defender sus intereses tanto obrero patronales como civiles.

Para terminar con la exposición de las empresas productoras y los productores que se dedicaron a la producción de los PCC que la ICM distribuyó y exhibió, presento algunas reflexiones en torno a la estructura organizacional de las empresas productoras, puesto que el comportamiento y las actitudes de los trabajadores de una organización se ven afectados por la estructura organizacional de la misma (Robbins, 1996). En términos de CO, una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. La mayoría de las empresas productoras tuvo una *estructura organizacional simple* desde sus inicios, con la excepción de las pocas empresas que mantuvieron el *sistema de estudio*. Con el tiempo, las empresas que se crearon con la intención de mantener una producción constante y lo lograron, aumentaron el número de empleados o trabajadores con habilidades diversas y especializados en ciertas tareas, algunas de ellas administrativas o de servicios de apoyo y otras, relacionadas directamente con las tareas propias de la producción filmica. Aún así, mantuvieron el diseño organizacional de la *estructura simple*, que no es exclusivo de los pequeños negocios pero que es el más utilizado por ellos (el ejemplo más común de la utilización de la *estructura simple* son los negocios pequeños donde el dueño se desempeña además como administrador). Este diseño organizacional se caracteriza por no

ser muy elaborado, tiene un bajo grado de departamentalización, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

La mayoría de las empresas productoras mantuvo esta estructura organizacional sencilla, con autoridad centralizada en el productor, ya que la toma de decisiones sobre el número de PCC que se podían producir, el género de la o las cintas producibles, su posible costo, el lugar y tiempo de producción, la elección del director y demás trabajadores de la producción para cada una de ellas, dependía exclusivamente de la decisión del propietario/productor/gerente o de los productores/propietarios de la empresa. La mayoría de las empresas productoras conservó una estructura simple, caracterizada por un bajo grado de departamentalización y pocos empleados bajo su control. Esta estructura sencilla, poco costosa, flexible y con una clara asignación de responsabilidades, permanece como prototipo.

En cuanto al grado de especialización y la subdivisión de los puestos de trabajo, desde luego, las tareas del puesto de productor y de gerente de producción, y algún otro, sí estaban especializadas, pero se daba, o se da el caso, de que el productor desempeñe además otros roles paralelos y no se especialice solamente en el de productor. Con el tiempo, como se puede ver en las gráficas del desempeño del rol de los actores que examino en el capítulo 4, casi todos los productores que desempeñaron varios roles en las primeras etapas del cine mexicano se fueron especializando en el desempeño de uno o dos. El productor y el productor ejecutivo ejercen, en principio, un liderazgo formal como líderes del proyecto, aunque en ocasiones, el director, el fotógrafo o alguno de los intérpretes han ejercido un liderazgo informal cuando alguno de ellos es ya una figura reconocida y destacada en el medio.

### **3. 3. 2 Los trabajadores de la producción de la ICM**

Los trabajadores de la producción de la ICM eran todos los actores físicos del subsistema de producción que se incorporaban como miembros de alguna de las secciones de las organizaciones sindicales que funcionaron de 1930 a 1969.

La primera organización sindical que constituyeron los trabajadores de la ICM se fundó en 1919 y agrupó en su seno a todos los empleados de las casas alquiladoras de películas y de los cines, y se llamó Unión de Empleados de Cinematógrafo. Dejó de funcionar por varios años y en 1923 se reorganizó con el nombre de Sindicato de Trabajadores de la Industria Cinematográfica, Similares y Conexos de la República Mexicana (STIC). Controlaba todas las actividades de distribución y exhibición de películas de largometraje y cortometraje de 35mm. y 16mm. Los trabajadores de la producción quedaron integrados a diversas secciones. La Sección 49 del STIC era la encargada de controlar el ramo de la producción de películas de largo y cortometraje de 35mm. y 16mm, noticieros y documentales. A esta Sección pertenecían los directores, argumentistas y adaptadores, los autores y compositores, los músicos y filarmónicos y los técnicos y manuales, entre los que estaban los fotógrafos, sonidistas, escenógrafos, editores e intérpretes.

En 1944 surgieron serios problemas sindicales al interior de la Sección 2 del STIC, donde estaban agrupados los actores (intérpretes) y los trabajadores técnicos y manuales de los estudios. Los actores buscaron formar su propia sección autónoma y entraron en conflicto con Enrique Solís, el controvertido líder sindical. El Comité Nacional de la CTM, presidido ya por Fidel Velázquez, “falló a favor de la autonomía de los actores aunque no de los *extras*. Los trabajadores no aceptaron en principio el fallo y paralizaron todo el mes de abril el trabajo de los estudios antes de ceder en apariencia” (García Riera, 1993). Pocos meses después, los conflictos sindicales no totalmente resueltos el año anterior, llevaron a la ICM a una grave crisis y a la suspensión temporal del trabajo. Finalmente, los serios enfrentamientos entre los líderes sindicales del STIC,<sup>23</sup> Enrique Solís

---

<sup>23</sup>. El STIC tiene 65 secciones, 180 subsecciones y 66 delegaciones diseminadas en todo el país. El Comité Nacional radica en la Ciudad de México; las secciones, en las capitales de los estados y en ciudades de mayor importancia cinematográfica. Las secciones son autónomas en su régimen interno y manejan de conformidad con los reglamentos respectivos, sus

(acusado de malos manejos y expulsado del Sindicato en 1944) y su sustituto Salvador Carrillo y los aguerridos miembros de la Sección 2 de técnicos y manuales (encabezada por Gabriel Figueroa, que fue golpeado por Carrillo), llevaron a la creación, en 1945, de un nuevo Sindicato de la Producción, el STPC de la RM.<sup>24</sup> Éste quedó integrado por seis secciones, la de los disidentes técnicos y manuales, y otras cinco con miembros del STIC que lo abandonaron en apoyo a ellos: la de actores, autores y adaptadores, compositores, directores y filarmónicos.<sup>25</sup>

Los conflictos no terminaron ahí, pues el STIC no se resignó a perder secciones tan importantes y emplazó a huelga a los estudios CLASA, Azteca y México Films. Fueron enfrentados por Mario Moreno *Cantinflas* (secretario general del nuevo sindicato), Jorge Negrete (secretario de Conflictos), Arturo de Córdova y otros miembros de las diversas secciones. La huelga quedó fuera de la ley y meses más tarde se presentó otro problema intergremial: la delimitación de los campos de acción de los dos sindicatos. Un laudo presidencial, del 3 de septiembre de 1945, concedió al STIC la distribución, exhibición y elaboración de noticieros y cortometrajes, y al STPC la producción de películas en estudios cinematográficos y en exteriores. A la Sección 49 del STIC le quedó encomendada, como se apuntó, la producción de cortometrajes y documentales.

El número de trabajadores empleados por el STPC en la rama de la producción, según datos proporcionados por Federico Heuer, era 5,200 en 1953 y 6,000 en 1963. Sin embargo, como él mismo apunta, en “una industria como la cinematográfica, resulta particularmente difícil precisar el volumen de la ocupación generada. Si bien en la distribución y en la exhibición, la ocupación proporcionada es virtualmente constante y permanente, la eventualidad en la ocupación constituye la característica esencial en la rama de la producción, tanto en actores o en filarmónicos, como en técnicos y manuales o directores. Asimismo, la naturaleza especial y la versatilidad en compositores, actores, músicos, etc., fácilmente permite desplazarse hacia actividades conexas y similares a la cinematografía, como al teatro o la televisión, el radio, las giras artísticas, etc.” (Heuer, 1964). Si a esta dificultad para precisar el volumen de ocupación de la rama de producción, por lo que respecta a los trabajadores sindicalizados del STPC, le agregamos que a partir de 1957 los trabajadores de la sección 49 del STIC comenzaron a laborar en las series que se filmaban en los Estudios América, es más difícil aún precisar con toda exactitud cuántos trabajadores laboraron en el subsistema de la producción a lo largo de los años que examino pues no es posible reunir todos los datos.

Por otro lado, ya desde mediados de los años cincuenta, algunos productores independientes habían incursionado en la realización de algunas cintas experimentales. Estos intentos, y el creciente interés de algunos cineastas que se sentían marginados de las vías regulares para ingresar al cine, alentaron su interés para realizar otro tipo de películas. Con el tiempo, estas posibilidades pudieron concretizarse y, hacia 1965 surgió un cine independiente que permitió a varios cineastas ingresar a las filas de los trabajadores de la producción. Sobre el desempeño de estos nuevos actores, no siempre se cuenta con todos los datos para abarcar todas sus participaciones, pero basada en la *Historia documental del cine mexicano* y en los datos que proporcionan las fichas filmográficas del CD *Cien años de cine mexicano*, trabajé para incorporar esta información en el examen de cada rol.

---

finanzas, sus plantas de trabajo, su escalafón, etc. En la revisión de los contratos colectivos de trabajo interviene el Comité Nacional y, conjuntamente con los ejecutivos y delegados de las secciones, se discuten los contratos y los conflictos obrero-patronales que surjan con motivo de las periódicas revisiones. El STIC, Sección 49, controla el ramo de la producción de todo lo referente a cortos, documentales y series, así como a su distribución y explotación.

<sup>24</sup> Al constituirse, el STPC quedó integrado por seis secciones: de Actores, Autores y Adaptadores, Compositores, Directores, Filarmónicos y Técnicos y Manuales. Las secciones son autónomas en su régimen interno y están coordinadas por un Comité Central con las facultades y obligaciones de coordinar las actividades de las secciones, intervenir en los conflictos interseccionales para resolverlos conciliatoriamente a petición de éstas y decretar los movimientos de huelga cuando sean acordados por las asambleas plenarias o por unanimidad de las secciones. El STPC absorbe toda la producción de largometraje. Sus agremiados que trabajan directamente en la filmación de películas, sólo perciben sueldo cuando son contratados para ello por las empresas productoras. El resto, que no recibe sueldo de las empresas productoras, lo recibe de las empresas a que da origen la producción, como los estudios y laboratorios cinematográficos.

<sup>25</sup> Para mayor información sobre este conflicto sindical, se puede consultar *Historia documental del cine mexicano*, vol. 3, pp. 216-220.

Hasta donde ha sido posible, he contabilizado las participaciones de los actores físicos más representativos que desempeñaron los roles en estudio, siguiendo el orden que he establecido. Los listados que contienen esta información se pueden consultar en el ANEXO 1. Éstos no son exhaustivos y para cada grupo de actores se ha establecido un mínimo de participaciones, que determina la inclusión de un actor en el listado correspondiente, que consigna solamente a los que en el desempeño de cada rol han alcanzado un número significativo de ellas. Fijé el criterio para determinar cuántas participaciones son significativas para merecer la inclusión de un actor en el listado, a partir del promedio de participaciones viables de ser ejecutadas en el curso de una trayectoria de ejercicio profesional; por ejemplo, cuántas películas puede dirigir un director en un año, o cuántos argumentos puede escribir un autor, o cuántas cintas puede editar un editor en el mismo periodo. Además, tomé en cuenta, en cada rol, el promedio de las participaciones que cada grupo de actores alcanzó en su desempeño.

A continuación presento una relación de los trabajadores de la producción que desempeñaron alguno de los roles que examino y que laboraron a partir de 1930. Algunos ya estaban presentes desde la época silente, pero la mayoría se incorporó con el nacimiento del cine sonoro. Los he agrupado atendiendo al rol o roles que desempeñaron.

## DIRECTORES

Según datos de Federico Heuer, en 1950 la Sección de Directores del STPC estaba integrada por 116 miembros y para 1963, solamente por 63 (Heuer, 1964). Si bien para principios de los años sesenta ya se había iniciado el descenso en la producción de películas, una de las causas principales de que la Sección de Directores tuviera 53 miembros menos que en 1950, era que varios de los que aún estaban en activo se desempeñaban como tales en los Estudios América. También ahí estaban trabajando varios de los nuevos directores. Otros, provenientes del cine experimental o independiente, no estaban registrados en el STPC.

El *Índice bibliográfico del cine mexicano 1930-1965* consigna a 144 directores en su listado que va de 1930 a 1965 y en el Tomo II agrega a otros 19. Desde luego, a esta lista hay que agregar los directores que provienen del cine independiente y los del cine experimental, que posteriormente se incorporaron a la ICM. Al completar la lista con los datos obtenidos de la *Historia documental del cine mexicano* y el CD *Cien años de cine mexicano*, obtuve un total de 219 directores. En el listado correspondiente, en el ANEXO 1, el lector puede ver la lista integrada solamente por aquellos directores que realizaron al menos 4 cintas en el periodo que examino.

1. Entre los primeros directores del cine mexicano sonoro, están algunos que provienen del cine mudo, como Miguel Contreras Torres, Guillermo Calles y Manuel R. Ojeda; algunos otros que habían pasado por Hollywood, como Raphael J. Sevilla, Miguel Zacarías y Chano Urueta; otros del ambiente teatral, como Juan Bustillo Oro, o del mundo de los noticieros mudos, como Gabriel Soria; y otros más que se formaron como asistentes del asistente de alguien, como el cubano Ramón Peón y Fernando de Fuentes. El primero se desempeñó como asistente de Antonio Moreno, el director de *Santa*, traído de Hollywood para cumplir tal misión; Fuentes, como ayudante de Peón, según consta en la ficha filmográfica de la misma cinta (García Riera, 1993). Si bien Serguéi Mijailóvich Eisenstein y sus colaboradores, que estuvieron en México en 1931, no pudieron terminar la cinta que vinieron a realizar, su presencia en el país influyó definitivamente sobre los directores y los fotógrafos de muchas cintas por venir. También aparecen otros extranjeros, como Arcady Boytler, John H. Auer, Boris Maicon; y de Hollywood, David Kirkland, Robert Curwood y Roberto O'Quigley, quienes trabajaron por varios años en México. Como en cualquier otra industria, unos trajeron a otros y así, llegaron intérpretes, próximos directores y futuros productores, como José Bohr y Eva Limiñana (*Duquesa Olga*), Juan Orol, Ramón Pereda, René Cardona, y los mexicanos Raúl de Anda y Emilio Fernández, entre otros que se desempeñaban en el cine hispano de Hollywood.

2. Entre 1937 y 1940 debutan 38 directores en total, entre ellos, dos directores, Adela Sequeyro, quien sólo dirigió dos cintas, y Guz Águila, que dirigió sólo una. Entre estos debutantes están Alejandro Galindo, Antonio Helú, Raúl de Anda, Rafael E. Portas, René Cardona, Gilberto Martínez Solares, Rolando Aguilar, Alfonso Patiño Gómez, Fernando Soler, Tito Gout, Ramón Pereda, Roberto Rodríguez, Joselito Rodríguez, Juan J. Ortega, José Benavides y Fernando Méndez.

3. Entre 1941 y 1945 se inician en el desempeño del rol 41 nuevos directores. Entre los debutantes de esos años están Julio Bracho, Emilio Fernández, Roberto Gavaldón, Carlos Orellana, Roberto Rodríguez, Ismael Rodríguez, Julián Soler, Joaquín Pardavé, Marco Aurelio Galindo, Miguel M. Delgado, Agustín P. Delgado, Emilio Gómez Muriel y Eva Limiñana. A partir de la formación del STPC, los directores pasaron a formar parte de él, en la Sección de Directores.

4. Como resultado de la política de “cerrar puertas” de la Sección de Directores del STPC, en los siguientes años sólo serían admitidos como directores cinco más, entre ellos Luis Buñuel, cuya influencia en el cine mexicano sería definitiva, y Tito Davison. Además ingresaron Matilde Landeta, Rogelio A. González y Zacarías Gómez Urquiza. Algunos otros directores extranjeros realizaron unas cuantas cintas bajo condiciones especiales y sin por ello ingresar a la Sección de Directores. Cuestionada entonces y criticada posteriormente, la política que limitaba el desempeño del rol de director, por razones que tenían que ver con la insuficiencia de trabajo, propició los intentos de acceder al rol de algunos cineastas que empezaron a desempeñarse a través de un cine independiente o experimental. Para 1950 quedaban 58 directores, incluidos los cinco últimos debutantes; entre todos ellos realizaron la mayoría de las 654 cintas que se produjeron de 1940 a 1949.

5. Las 1,078 películas que se produjeron entre 1950 y 1959 fueron realizadas, la gran mayoría, por los directores del STPC, los que empezaron a dirigir a través del STIC en los Estudios América y tres provenientes del cine independiente. Entre 1951 y 1960 la Sección de Directores del STPC admitió el ingreso de 10 nuevos directores: Rafael Baledón, Mauricio de la Serna, Luis Spota, Rafael Portillo, Íñigo de Martino, Tulio de Michelli, Benito Alazraki, Alfonso Corona Blake, Gilberto Gazcón y Luis Alcoriza. Además, otros directores accedieron al desempeño del rol a través de las series que se realizaron en los Estudios América, entre ellos, Federico Curiel, Carlos Porter, Fernando Fernández, Manuel Muñoz y Arturo Martínez. Por otro lado, los esfuerzos de varios cineastas que se habían orientado a producir de manera independiente, resultaron en 5 cintas realizadas entre 1956 y 1959 (García Riera, 1999). Sólo 4 de ellas fueron estrenadas, y de los directores que participaron en estas cintas independientes, sólo Carlos Velo y Giovanni Korporeal realmente procedían del cine independiente, y las empresas que produjeron las cintas, también. Los directores de las otras dos cintas no pertenecen a la corriente del cine independiente mexicano (el canadiense Hugo Butler y los mexicanos Raphael J. Sevilla y Mauricio de la Serna), si bien las dos cintas sí pueden considerarse como independientes.

6. En la siguiente década, además de los directores de quienes he dado cuenta, se inician en el rol un buen número de directores que participan en la realización de las 952 cintas que se filman de 1960 a 1969. Diversos hechos contribuyeron a ello, entre otros, el aumento de la producción de las series filmadas en los Estudios América; el desarrollo del grupo *Nuevo Cine*, que impulsó la cultura cinematográfica a través de su revista y la integración de cine clubes; y la creación de la primera escuela de cine del país, el CUEC (Centro Universitario de Estudios Cinematográficos), de la Universidad Nacional Autónoma de México. Algunos otros hechos, como la Reseña de Festivales Cinematográficos celebrada desde 1958 en Acapulco, la difusión de la cultura cinematográfica en revistas y suplementos culturales que permitieron el acceso a otra generación de críticos y el desarrollo de diversos cine clubes, fomentaron que un sector del público conociera obras y cineastas de otras cinematografías y

se interesara en un cine menos comercial. Los productores independientes que ya habían producido algunas cintas, otros nuevos que se interesaron en esta otra vía para producir, algunos de los nuevos críticos y los jóvenes que se fueron formando en el CUEC, poco a poco empezaron a realizar obra independiente. El I Concurso de Cine Experimental de Largometraje, convocado en 1964 por la Sección de Técnicos y Manuales del STPC, ofreció la oportunidad para que este cine independiente y experimental exhibiera nuevas posibilidades de creación.

7. Entre los nuevos directores provenientes de los campos mencionados están José Luis Ibáñez, Juan Ibáñez, Rubén Gámez, Salomón Laiter, Manuel Michel, Alberto Isaac, Sergio Véjar, Juan Guerrero, Ícaro Cisneros, Carlos Enrique Taboada, por mencionar algunos de los debutantes del Concurso, que se incorporaron después al cine profesional. Entre los egresados del CUEC, y financiados por el Centro para filmar sus primeras obras, están Leobardo López Aretche, Jaime Humberto Hermosillo, Alfredo Jozkowics, Raúl Kamffer, Jorge Fons, Alberto Bojórquez y Federico Weingartschofer. Varios de ellos se incorporaron a finales de la década al cine comercial. Por cuenta propia, Arturo Ripstein y Felipe Cazals fundaron el grupo Cine Independiente en 1969, y dirigirían un buen número de cintas, dentro de esta corriente, en los siguientes años. Cercano a ellos está una figura importante, Paul Leduc, quien realizaría básicamente obra documental. Otros directores independientes que surgen por diversas vías son Alejandro Jodorowsky, Gelsen Gas, Archibaldo Burns, Julián Pastor, Toni Sbert, José Estrada, Alfonso Chavira, José Delfos, entre otros. Gustavo Alatriste, que había producido algunas de las películas de Buñuel, y que siempre se desempeñó como independiente, en 1966 asume el rol de director.

8. Independientes o no, en esta década fueron admitidos en la Sección de Directores del STPC Francisco del Villar, Sergio Véjar, Servando González, Alberto Mariscal, Carlos Enrique Taboada, Ícaro Cisneros, Arturo Ripstein, Carlos Velo, José Bolaños, René Cardona, Jr., Alfredo Zacarías, José María Fernández Unsaín, Juan Ibáñez, Alberto Isaac, Juan Guerrero, Raúl de Anda, Jr., Manuel Michel, Rubén Galindo, Alfonso Arau, Alfredo Salazar, Salomón Laiter, José Agustín, Gonzalo Martínez y Juan Manuel Torres. Entre los directores que debutaron como tales en los Estudios América se encuentran Juan Ibáñez, Manuel Michel, Jorge Fons, Alberto Mariscal (a partir de su segunda cinta), Luis Alcoriza, José Estrada, Salomón Laiter, Julián Pastor, Toni Sbert, Juan Manuel Torres, Raúl de Anda, Jr., Julio Aldama, Fernando Durán y Guillermo Murray.

No todos los directores nuevos que he mencionado tuvieron una carrera larga y productiva en las décadas siguientes; muchos realizaron pocas cintas. Incluso, algunos se iniciaron como realizadores de largometrajes en los primeros años de la siguiente década o dirigieron la mayoría de sus cintas en años posteriores. Sin embargo, decidí incluirlos porque la contribución de muchos de ellos recae en la suma de las películas de la década, así como también incluí a las empresas productoras que surgieron en los últimos años de la década de los sesenta.

#### ARGUMENTISTAS Y ADAPTADORES

Los argumentistas y adaptadores que escribieron específicamente para el cine mexicano estuvieron integrados, a partir de 1945, a la Sección de Autores y Adaptadores del STPC. El número de miembros que componían la Sección de Autores y Adaptadores en 1963, según los datos que consigna Federico Heuer, era 231, 57 socios menos que en 1950 (Heuer, 1964).

Con el fin de conocer el número de actores de la producción que desempeñaron ambos roles, recurrí a las fuentes disponibles ya mencionadas. En el *Índice bibliográfico del cine mexicano* se consignan 726 argumentistas y 328 adaptadores. En el listado de los argumentistas comparten créditos Emilia Bronte (Emily Brontë), Emilio Salgari, Manuel Payno, Edmundo D'Amicis y William Shakespeare, entre otros, con Luisa Josefina Hernández, Juan Orol, Miguel Contreras Torres, Félix B. Cagnet y

Emilio Fernández, entre muchos más. Como esta fuente no menciona a los escritores que emergieron del cine experimental e independiente o que escribieron para las series elaboradas en los Estudios América, a partir de 1957 completé y precisé los listados de argumentistas y adaptadores con información de la *Historia documental del cine mexicano* y el CD *Cien años de cine mexicano*.

Para el caso de los argumentistas, integré un listado que sólo incluye a los que elaboraron argumentos para el cine mexicano, bien originales o bien inspirados en autores de la literatura universal, de las historietas o *comics*, o de relatos y personajes de las radionovelas o las telenovelas. Como los dos listados resultaron muy numerosos, pues abundan los casos de argumentistas y adaptadores que escribieron uno, dos o tres argumentos, finalmente adopté el criterio, para ambos listados, de consignar sólo a los actores que escribieron al menos 15 obras. Este criterio de incluir a los argumentistas o adaptadores que tuvieran 15 obras en su haber, se aplicó a los autores emergidos en las décadas de los treinta, cuarenta y principios de los cincuenta; a los que se incorporaron a finales de la década de los cincuenta y hasta finales de los sesenta, les tomé en cuenta también lo elaborado hasta entrada la década de los setenta, aun cuando esto exceda el periodo que examino.

El examen de la composición de los listados de estos dos grupos de actores me remite a las siguientes observaciones:

1. Son fácilmente distinguibles dos tipos de actores: los que solamente desempeñan los roles de argumentistas y adaptadores, ejerciéndolos como preponderantes a lo largo de su trayectoria filmica, y los que desempeñan estos roles al mismo tiempo que los de director o productor.
2. Prácticamente todos los argumentistas desempeñaron simultáneamente el rol de adaptador y viceversa. Esto es particularmente notorio en el caso de los actores que desempeñaron estos dos roles como preponderantes. Casi siempre los argumentistas que alcanzan un alto desempeño en uno de los dos roles, logran un desempeño similar en el otro. Tal es el caso, por ejemplo, de Janet Alcoriza, Jesús Cárdenas, Pancho Córdova, Fernando Galiana, Juan García Garza, Rafael García Travesí, Roberto Gómez Bolaños *Chespirito*, Ramón Obón, Ramón Obón, Jr., Antonio Orellana, Alfonso Patiño Gómez, Alfredo Ruanova, Alfredo Varela, Jr. y Jesús *Murciélago* Velázquez.
3. Aun cuando ya he abundado sobre el punto, es importante resaltar que un número elevado de productores y directores escribió, si no todos, sí una cantidad alta de los argumentos y guiones de las películas que realizaron. Entre ellos están varios de los productores y directores que componen el grupo de los 52 actores que analizo; pero hay muchos otros casos, por ejemplo, entre los productores/directores, Juan Bustillo Oro, Miguel Contreras Torres, Gilberto Gazcón, Luis Manrique, Roberto Rodríguez y Alfredo Zacarías. Es elevado el número de directores que, además de los señalados, escribieron argumentos y guiones para varias de las cintas que dirigieron, entre ellos, Luis Alcoriza, Alfredo B. Crevenna, Ernesto Cortázar, José Díaz Morales, Emilio Fernández, José María Fernández Unsaín, Fernando Méndez, Miguel Morayta, Carlos Orellana, Joaquín Pardavé, Alfredo Salazar, Jaime Salvador y Luis Spota.
4. Hasta ahora he mencionado a algunos de los argumentistas y adaptadores que estuvieron activos en las dos o tres primeras décadas y algunos también en la cuarta, pues entre otras características que distinguen a la mayoría de los actores de este grupo, y como se verá más adelante, a los de otros grupos también, están su alta productividad y longevidad. Sin embargo, quiero hacer mención especial de los argumentistas y adaptadores que ingresaron al cine nacional a partir de su labor en los Estudios América y en el cine independiente.

4.1 Como argumentistas o adaptadores, sobresalen Federico Curiel y Julio Porter, quienes realizaron varias cintas para los Estudios América y escribieron un buen número de argumentos y adaptaciones para ellos. Alberto Mariscal, que se inició en el cine independiente y se incorporó al equipo de realizadores de estos estudios, también realizó argumentos y guiones para las cintas que dirigió.

4.2 Como ya señalé al hablar de los directores que se iniciaron en el cine independiente, los realizadores provenientes de este campo que se incorporaron al cine comercial lo hicieron a finales de la década de los sesenta, y no todos ellos lo hicieron desempeñando como rol preponderante el de argumentistas o adaptadores. Los realizadores que los desempeñaron, lo hicieron al lado del rol de director; tal es el caso de Sergio Véjar, Arturo Ripstein, Alberto Isaac, Carlos Enrique Taboada, Ícaro Cisneros, Juan Ibáñez, Alberto Bojórquez, Jaime Humberto Hermosillo, Sergio Olhovich, Jorge Fons, Felipe Cazals, Alfonso Arau y Julián Pastor, entre los que siguieron activos los siguientes años. De todos ellos, Carlos Enrique Taboada, que ya se desempeñaba como argumentista antes de entrar al I Concurso Experimental con su cinta *El juicio de Arcadio*, es el que ha alcanzado el mayor número de participaciones como argumentista, seguido de Jaime Humberto Hermosillo, Sergio Véjar, Arturo Ripstein, Ícaro Cisneros, Alberto Isaac, Jorge Fons y Sergio Olhovich.

## FOTÓGRAFOS

Los actores de la producción que se desempeñaron como fotógrafos de largometrajes, que en un principio pertenecieron al STIC, integrados a su Sección de Técnicos y Manuales, a partir de que se fundó el STPC pasaron a formar parte de éste y quedaron integrados también a la Sección de Técnicos y Manuales. A ésta pertenecen también los sonidistas, los escenógrafos y los editores, al lado de los demás técnicos y trabajadores manuales que colaboran en la preproducción, producción y posproducción de largometrajes.

El quehacer de los fotógrafos, a diferencia del de los otros actores de la producción examinados hasta ahora, no puede ejercerse sin el recurso de instrumentos tecnológicos y soportes materiales especialmente diseñados para capturar imágenes en movimiento, utilizando cámaras fotográficas y película virgen, sin las cuales no podrían fotografiarse, revelarse, conservarse, proyectarse ni reproducirse estas imágenes, por las que adquieren valor de cambio los PCC.

Como punto de partida para saber quiénes y cuántos eran los fotógrafos, partí del listado del *Índice bibliográfico del cine mexicano*, que complementé con los otros textos de consulta mencionados.

El *Índice bibliográfico* contiene los nombres de 44 fotógrafos que se desempeñaron entre 1930 y 1967. La mitad de ellos realizó menos de 10 cintas, algunos las hicieron en los primeros años del cine sonoro y no permanecieron activos los siguientes años; otros, la mayoría de estos 22, realizaron una o dos cintas únicamente, entre ellos, algunos eran extranjeros que vinieron a fotografiar una cinta extranjera o una coproducción y no siguieron desempeñándose en la ICM. Los otros 22 realizaron más de 10 películas y la mayoría de ellos fotografió el grueso de la producción nacional de las tres primeras décadas y de buena parte de la cuarta. De las otras fuentes documentales consultadas, extraje los nombres de 82 fotógrafos más que se desempeñaron como tales, pero no todos realizaron más de 5 cintas. El lector puede consultar en el ANEXO I la lista de los nombres de los 41 fotógrafos que participaron en al menos 5 cintas. El listado incluye los nombres de los que se desempeñaron en los Estudios América o como independientes y los de los egresados del CUED que se incorporaron a la producción de largometrajes. Del desempeño de los fotógrafos que realizaron este rol como preponderante, emito las siguientes observaciones:

1. Comparado con otros grupos de actores, el de los fotógrafos resulta mucho más pequeño; sólo he podido detectar a 82 que se desempeñaron como tales en el periodo que examino y,

en algunos casos, hasta la década de los noventa, considerando que su desempeño se haya extendido hasta esos años, siempre y cuando hayan asumido el rol a más tardar en 1969. Sin importar su procedencia ni el número de cintas en las que colaboraron, éstos fotografiaron la gran mayoría de las cintas producidas en estos años.

2. La mayoría de los fotógrafos que se inician en las tres primeras décadas y a principios de la cuarta, alcanzan el número más alto de películas fotografiadas. Si bien es cierto que esto puede deberse a que tuvieron más años para desempeñar el rol que los que se iniciaron en los sesenta, y que los primeros estuvieron activos en los años en que la producción alcanzó las más altas cifras, su alto nivel de productividad no tiene comparación con la de los fotógrafos que ingresaron posteriormente. De hecho, salvo 8 fotógrafos que se desempeñaron en los Estudios América a partir de 1957 y 7 provenientes del cine independiente a finales de los cincuenta y a lo largo de los sesenta, el resto no alcanzó a fotografiar más de 10 cintas, al menos, hasta 1996, último año sobre el que se tienen datos acerca de los diferentes actores del cine mexicano.

3. Entre los actores de este sector de la producción que alcanzaron un alto número de participaciones en el desempeño de este rol, destacan, tomando en cuenta también los años en que estuvieron activos, los que fotografiaron de 3 a 4 cintas al año, independientemente de los premios y reconocimientos obtenidos: Ezequiel Carrasco, Domingo Carrillo, Jack Draper, Gabriel Figueroa, Ross Fisher, Víctor Herrera, Agustín Jiménez, Raúl Martínez Solares, Agustín Martínez Solares, José Ortiz Ramos, Alex Phillips, Rosalío Solano, Jorge Stahl, Jr., Ignacio Torres y Enrique Wallace, por mencionar a los más productivos de los 22 que se destacaron en las primeras décadas del cine mexicano.

4. Entre los fotógrafos que se desempeñaron en los Estudios América, son notables por su productividad Fernando Álvarez García *Colín*, Raúl Domínguez, Javier Cruz Ruvalcaba y Alfredo Uribe. Entre otros fotógrafos surgidos en la década de los sesenta, que fotografiaron un buen número de cintas están Alex Phillips, Jr. y Juan Manuel Herrera. Entre los cineastas surgidos del cine independiente y experimental, Luis Medina, Rafael Corkidi y Alexis Grivas lograron desempeñarse como fotógrafos en varias cintas a partir de la década de los sesenta. De los egresados del CUEC, sobresalen Francisco Bojórquez y Luc-Toni Kuhn.

## MÚSICOS

El rol de músico se refiere al actor que se desempeña como “Compositor de música de fondo de la película cinematográfica; compositor”. Los ejecutantes son el “Conjunto de músicos que interpretan la melodía de fondo de la película o la del *playback*; filarmónicos” (Cardero, 1994). A partir de estas definiciones, se entiende que el término **músico** se aplica al compositor que crea la música de fondo de una película en particular y no a los ejecutantes. Los músicos de la ICM estaban integrados a la Sección de Compositores del STPC, en la que, según Federico Heuer, había 231 inscritos en 1963. Probablemente estos datos, como los que proporcionan el *Índice bibliográfico del cine mexicano* y el listado general del CD *Cien años de cine mexicano*, también incluyan a compositores que escribieron canciones o temas musicales para ciertas cintas, no sólo a los que crearon la música de fondo de las películas. El número de músicos que encontré como desempeñantes del rol a partir de las fichas revisadas en la *Historia documental del cine mexicano* y en el CD *Cien años de cine mexicano*, es 46.

La relación de estos 46 músicos puede consultarla en el ANEXO 1; las observaciones que presento sólo se refieren a los actores que colaboraron como “fondistas” en al menos 15 películas.

1. La mayoría de los actores de la producción que desempeñaron el rol de músico, especialmente los que lo asumieron en las primeras décadas, fue sumamente productiva y estuvo activa muchos años. Destacan Manuel Esperón, con 474 colaboraciones hasta 1969;

Gonzalo Curiel, con 133 hasta 1958; Raúl Lavista, con 323 musicalizaciones hasta 1967; Jorge Pérez Hernández, con 105; Rosalío Ramírez, con 123 y Max Urban, con 82 en 20 años, entre quienes se incorporaron en la primera década. Gustavo César Carrión, con 385; Antonio Díaz Conde, con 327 y Luis Hernández Bretón, con 95, entre los que se incorporaron en la segunda década. Sergio Guerrero, con 302 musicalizaciones, y Enrico Cabiati, con 189 de 1958 a 1971, quien se desempeñó en los Estudios América, entre los músicos que asumieron el rol en la tercera década Ernesto Cortázar, Jr., quien asumió el rol en 1963, tuvo 154 colaboraciones de 1963 a 1992.

2. Con un número menor de participaciones están músicos como Ernesto Cortázar y Federico Ruiz, de la primera década; Luis Hernández Bretón y José de la Vega, de la segunda, y Joaquín Gutiérrez Heras, Rubén Fuentes y Nacho Méndez en la cuarta. Joaquín Gutiérrez Heras y Nacho Méndez musicalizaron varias de las cintas realizadas por los cineastas independientes. También es importante mencionar que dos compositores de música clásica, Rodolfo Halffter y Carlos Jiménez Mabarak, musicalizaron 19 y 18 cintas, respectivamente, para el cine mexicano.

3. Sin poderse comparar con el número de participaciones alcanzadas por los músicos que he mencionado, otros siete musicalizaron al menos 9 cintas: Lorenzo Barcelata, Pedro Galindo, Chucho Monge, Francisco Argote, Chucho Zarzoza, Carlos Camacho y Manuel Enríquez. El resto de los músicos "fondistas" no colaboró en más de 5 cintas.

## SONIDISTAS

Los sonidistas, como indiqué, forman parte de la Sección de Técnicos y Manuales del STPC. El ejercicio de esta práctica profesional se efectúa operando instrumentos tecnológicos, amplificadores y traductores, especialmente diseñados para capturar, producir o reproducir sonidos que se mezclan en las bandas sonoras de una película con el fin de incorporar en ella determinada cantidad de información, en este caso, sonora, necesaria para transformar el valor de uso de la película virgen en el valor de cambio de una PCT.

En la relación correspondiente al renglón de sonido del *Índice bibliográfico del cine mexicano* están enlistados 49 sonidistas; de las otras fuentes recabé 20 nombres más, lo que da un total de 79 actores que desempeñaron este rol. Los listados que puede consultar el lector en el ANEXO I, sólo incluyen los nombres de los 36 sonidistas que sonorizaron más de 20 cintas y de 11 más que sonorizaron menos de 20. Aclaro que, al igual que en los demás casos, contabilicé también el número de participaciones de los actores que asumieron el rol en la cuarta década y que estuvieron activos en las siguientes. Una cuestión que me interesa notar es el hecho de que en muchas cintas colaboran dos o tres sonidistas, pues la complejidad de esta práctica en ocasiones así lo requería. De la revisión de las participaciones de los sonidistas, presento las siguientes observaciones:

1. Este grupo, como el de los músicos y los otros técnicos, no es muy numeroso y la gran mayoría de sus miembros tuvo un número muy elevado de sonorizaciones. La mayoría de los sonidistas también estuvo activa muchos años en el desempeño de su rol. Otra característica que asemeja a todos estos grupos, se relaciona con el hecho de que, prácticamente, los desempeñantes de cada uno de estos roles los actuaron de manera exclusiva. Son contados los casos como el de los tres hermanos Rodríguez, que se iniciaron como sonidistas y se desempeñaron como tales por varios años al lado de los roles de productor y director y finalmente cesaron su actividad como sonidistas; o como Manuel Esperón, que por varios años desempeñó simultáneamente los roles de músico y sonidista, hasta abandonar este último al cabo de trece años, para desempeñarse sólo como músico.

2. En este punto menciono a los sonidistas que desempeñaron el rol como miembros del STPC, en el siguiente abordó a los que se iniciaron o desempeñaron posteriormente en los

Estudios América. Entre los sonidistas que asumieron el rol en la primera década y que alcanzaron un número considerable de participaciones, se encuentran José B. Carles, Eduardo Fernández, B. J. Kroger, José de Pérez, Enrique Rodríguez (uno de los hermanos Rodríguez que permaneció como sonidista y que sonorizó 549 cintas de 1939 a 1976) y Rafael Ruiz Esparza. En la segunda década, un grupo numeroso de sonidistas asumió el rol, entre los que más participaciones alcanzaron están Francisco Alcayde, Rodolfo Benítez, Luis Fernández, Jesús González Gancy, Javier Mateos, Nicolás de la Rosa, Rodolfo Solís, Manuel Topete, James L. Fields (quien sonorizó 445 cintas de 1945 a 1976), Howard Randall y Enrique L. Rendón. En la tercera década sobresalen Eduardo Arjona y Ramón Moreno.

3. De los sonidistas que se desempeñaron en los Estudios América, son notables por el número de participaciones que alcanzaron a partir de que se iniciaron a finales de la tercera década y en los primeros años de la cuarta, Francisco Guerrero, Heinrich Henkel (216 sonorizaciones de 1960 a 1975), Salvador Topete, Ricardo Saldívar, Consuelo Jaramillo de Rendón y Víctor Rojo.

## ESCENÓGRAFOS

Los escenógrafos, al igual que otros técnicos de la producción ya mencionados, quedaron integrados a la Sección de Técnicos y Manuales del STPC, así como otros actores que se desempeñaron como maquillistas, peinadores, decoradores o encargados de vestuario. La intervención del escenógrafo en la realización de una película comienza durante el proceso de preproducción, pues sin él no se puede iniciar su rodaje, ya que bajo su control se proponen, construyen, adaptan o eligen los escenarios en los que cámaras y micrófonos pueden captar y registrar las evoluciones o elocuciones de los personajes interpretados. Además de tomar en cuenta la presencia de estos instrumentos tecnológicos y biológicos en cada escena que ha de filmarse, el escenógrafo ha de recrear la verosimilitud del escenario propuesto. Para ello, además de encargarse de la habilitación de los escenarios, ha de prever la utilización de los recursos necesarios para ambientarlos, decorarlos, hermostrarlos o afearlos. Esto trae de la mano el supervisar las elecciones sobre los objetos de decoración y, en ocasiones, la selección de la vestimenta, el maquillaje y el peinado que caracterizan a los personajes. La supervisión de los encargados de proveer los utensilios necesarios, de los de realizar el vestuario y de la labor de los practicantes del maquillaje y el peinado, recayó por muchos años en la responsabilidad del escenógrafo. El ejercicio de algunas de estas actividades fue dando lugar al surgimiento de varios roles subalternos, que eventualmente fueron reconocidos y registrados en los créditos de las películas y en sus fichas filmográficas, al lado del responsable de la escenografía. A mediados de la década de los sesenta, ya no todas las fichas filmográficas incluyen el rol de escenógrafo, incluso, en ocasiones sólo enuncian el nombre del responsable del maquillaje, del vestuario, de la decoración o de la ambientación.

Seguir la traza de los actores que se desempeñaron como escenógrafos es relativamente sencillo, pues es un grupo reducido que permaneció activo muchos años. En cambio, rastrear las participaciones de los decoradores, ambientadores o directores de arte no lo es, pues no siempre están registrados bajo la misma denominación. Tampoco es posible dar cuenta de los encargados del vestuario, el maquillaje o el peinado, pues no todas las fichas filmográficas los mencionan. Por ello, y porque se privilegia la mención de los que desempeñan el rol de escenógrafo sobre todos los demás que desempeñan roles dependientes, sólo examino a los que lo desempeñaron como escenógrafos en el periodo que de estudio. De esta revisión de los escenógrafos y algunos de ambientadores, presento los siguientes datos y observaciones.

1. De los 34 escenógrafos consignados en el *Índice bibliográfico del cine mexicano*, sólo 17 colaboraron en al menos 20 cintas; el resto no participó en más de 10. Los 17 escenógrafos, que asumieron el rol en el curso de las tres primeras décadas, tienen en su haber un alto número de colaboraciones, incluso, varios de ellos estuvieron activos hasta los años setenta y dos, hasta la de los ochenta. Los que se iniciaron en la primera década son Jorge

Fernández (que realizó la escenografía de 393 cintas de 1934 a 1978), Manuel Fontanals (263 cintas de 1938 a 1972), José Rodríguez Granada (251 cintas de 1933 a 1981), Mariano Rodríguez Granada (74 cintas de 1932 a 1941), Ramón Rodríguez Granada (267 cintas de 1933 a 1971) y Carlos Toussaint (78 cintas de 1934 a 1950). En la segunda década, asumieron el rol de escenógrafo Jesús Bracho, Francisco Marco Chillet, Edward Fitzgerald, Gunther Gerzo, Luis Moya, Vicente Petit y Javier Torres Torija; de todos ellos, el que tuvo el menor número de colaboraciones es Vicente Petit (26 cintas de 1943 a 1947) y el que alcanzó la cifra más alta de escenografías fue Javier Torres Torija (199 cintas de 1941 a 1977). Los escenógrafos que se iniciaron como tales en la tercera década son Salvador Lozano Mena (183 cintas de 1952 a 1982) y Roberto Silva (73 cintas de 1957 a 1974).

2. A partir de la década de los sesenta, la mención de los ambientadores y decoradores, que ya se hacía desde finales de los años cuarenta, se hace más recurrente. Los nombres de José Barragán, Raúl Serrano y Rafael Suárez ya figuran como ambientadores en varias fichas filmográficas desde 1945. En la siguiente década, de 1953 a 1963, Raymundo Ortiz es el ambientador de 17 películas. A principios de la década de los sesenta, entre los nombres que se mencionan están los de Adalberto López en 34 cintas y Fernando Solórzano en cinco. Unos años más adelante aparecen los de José Tirado y Jesús Durán.

3. Por otro lado, en las películas filmadas en los Estudios América, Arcadi Artís Gener aparece de 1957 a 1966 como escenógrafo en 163 películas; José Méndez, de 1966 a 1976, está consignado como escenógrafo de 60 cintas, más otras dos en 1981 y 1991, y Octavio Ocampo, de 1966 a 1975, como el escenógrafo de 55 películas. Otros escenógrafos, como Alberto Ladrón de Guevara, Heriberto Enters Abadía, Pablo Gago y Gerardo Aguilera, también laboraron en los mismos Estudios. Raúl Cárdenas colaboró como decorador en 59 cintas de 1968 a 1986, también en los Estudios América.

## EDITORES

La labor del editor, en principio, es eminentemente técnica, en tanto que para trabajar sobre la película ya filmada, recurre a la utilización de varios instrumentos tecnológicos y distintos materiales para llevar a cabo los procedimientos mediante los cuales se cortan y se unen distintas escenas ya filmadas para dar continuidad a la cinta. Pero al mismo tiempo, estos procesos, que van desde el final del rodaje hasta la etapa de regrabación, son constitutivos de la sintaxis cinematográfica y del proceso creativo de una obra filmica. En este sentido, los desempeñantes de los roles de editor y de editor sincrónico, sirviéndose del aparato técnico cinematográfico, participan en la construcción del lenguaje cinematográfico y, por ende, del proceso creativo inseparable del técnico en este medio de comunicación.

Los editores también forman parte de la Sección de Técnicos y Manuales del STPC desde que éste se fundó, en 1945. El grupo de editores, de manera similar al de los otros técnicos que he examinado, es reducido, tanto los del STPC como los de los Estudios América. La mayoría de los editores que desempeñaron el rol a lo largo de varias décadas, participó en un número muy elevado de cintas y casi todos ellos ejercieron este rol de manera exclusiva. Sin embargo, en la primera década, varios directores se desempeñaron también como editores de sus primeras cintas y posteriormente abandonaron el rol. Del cine independiente y experimental también surgieron muy pocos editores y la mayoría sólo realizó unas cuantas cintas. En las distintas fuentes consultadas, de las que ya he hecho mención, encontré 28 actores que han realizado al menos 20 cintas, entre los que se inician en las tres primeras décadas, y al menos 7 cintas, entre los que se inician en la cuarta. El listado de sus nombres y número de cintas editadas se puede consultar en el ANEXO 1.

1. Los editores que asumieron el rol en la primera década, con al menos 20 obras en su haber, son Jorge Bustos (444 cintas de 1936 a 1983), José W. Bustos (275 cintas de 1939 a 1977 y una más en 1984), Emilio Gómez Muriel (39 cintas de 1934 a 1942), Mario González

(58 cintas de 1937 a 1959), Charles Kimball (64 cintas de 1936 a 1958), Juan José Marino (162 cintas de 1937 a 1975), Rafael Portillo (38 cintas de 1939 a 1951), Carlos Savage (579 cintas de 1938 a 1995) y José Marino (50 cintas de 1932 a 1944). Los editores que asumieron el rol a partir de 1940 son Rafael Cevallos (258 cintas de 1942 a 1985), Fernando Martínez (127 cintas de 1940 a 1967) y Gloria Schoemann (229 cintas de 1942 a 1981). En la tercera década, pocos editores asumieron el rol como miembros del STPC y sólo Alberto Valenzuela y Pedro Velázquez alcanzaron a editar 17 y 21 películas, respectivamente.

2. Las fichas filmográficas correspondientes a las series filmadas en los Estudios América en los primeros años de operación, no contienen todos los datos relativos a los actores que desempeñaron los roles técnicos. Sin embargo, hasta donde ha sido posible obtenerlos, doy cuenta de los actores que desempeñaron en ellos el rol de editor a partir de 1958. Los editores que se incorporaron al STIC para desempeñar el rol en los Estudios América a finales de la tercera década fueron Federico Landeros (121 cintas de 1958 a 1991), Eufemio Rivera (42 cintas de 1958 a 1983) y Juan José Munguía (125 cintas de 1959 a 1991). En la cuarta década asumieron el rol Raúl J. Jasso, Sergio Soto y Ángel Camacho, que editaron 85, 113 y 101 películas, respectivamente, y Ricardo Cuéllar, Joaquín Cevallos (que había editado una cinta en 1948) y Felipe Marino (que había editado una cinta en los Estudios CLASA en 1954), con 15, 10 y 17 cintas, respectivamente.

3. Los editores que se formaron en el cine experimental e independiente integran un grupo pequeño y su número de participaciones no es tan impresionante como el logrado por los editores procedentes del cine comercial. Aún así, es importante mencionarlos, porque la mayoría de los actores que emergieron de este tipo de cine logró muy pocas participaciones en los roles técnicos. Por ello, me interesa nombrar en su desempeño del rol de editor a los pocos actores que editaron más de dos o tres cintas. Entre ellos se encuentran Luis Sobreyra, que editó con Miguel Campos la cinta *Raíces* de Benito Alazraki en 1953, y posteriormente, otras 7 películas para el cine independiente y el comercial; Giovanni Korporaal, que se inició como editor y argumentista en 1958, editó un total de 7 cintas; Ramón Aupart editó la película *Juego de mentiras* de Archibaldo Burns para el II Concurso de Cine Experimental en 1967 y 30 cintas más para otros cineastas independientes, como Alberto Bojórquez, Leobardo López Aretche, Alfredo Joskowicz y Eduardo Maldonado. Años más tarde, laboró también para el cine comercial e intervino como productor de algunas cintas. Otro editor, Sigfrido García, que se inició en el cine independiente en 1967, pasó a editar poco después para el cine comercial.

## INTÉRPRETES

Los intérpretes estaban agrupados en la Sección de Actores del STPC; según cifras de Federico Heuer, en 1950 estaban registrados 4,400. Para 1963, el mismo autor aclara que en el registro sindical la cifra era similar a la de 1950, por lo que se hizo una depuración de ésta a partir de que los registros sindicales conservan en ellos los nombres de miembros que ya no participaban en las actividades cinematográficas (Heuer, 1964). La cifra ya depurada de los miembros de esta Sección que brinda el autor, es 2,909 socios inscritos en ese año. Explica que muchos intérpretes permanecían registrados en la Sección de Actores aunque los sueldos y salarios que percibían ya no provenían de sus actuaciones cinematográficas, pues también obtenían ingresos por su desempeño como intérpretes en otros centros de entretenimiento y en otros medios de comunicación.

Los intérpretes masculinos y femeninos, como se puede ver en el capítulo correspondiente a los roles, desempeñan diversos papeles: primer actor, coactor, actor de cuadro o de reparto. La edad o el sexo no es el determinante principal para el papel que desempeñan en una cinta; ocurre con frecuencia que un intérprete se inicie como actor de reparto y pase luego a desempeñar papeles como primer actor o actriz o que, incluso, sea contratado como actor en exclusiva por una empresa productora de manera preferente. También ocurre a la inversa, y un intérprete que se inicia como

primer actor, al cabo de los años puede desempeñarse como actor de cuadro o de reparto. En la cinematografía mexicana, como en cualquier otra, se dan todas las posibilidades, pero en general, la mayoría de las intérpretes femeninas que se desempeñaron como primeras actrices, permanecieron como tales varios años y se retiraron antes de ocupar otros roles. En cuanto a los intérpretes masculinos, se ha dado de todo, pero un mayor número de ellos accedió a desempeñarse como coactores o actores de cuadro.

En cuanto a los otros roles que asumen los intérpretes, es interesante observar que varios de los intérpretes masculinos que se iniciaron como tales en el cine mexicano en la primera década, asumieron al poco tiempo los roles de director, productor, argumentista y adaptador. En los siguientes años casi no se da esta movilidad y los que asumen el rol de intérpretes, salvo algunos intentos que no van más allá de producir 4 ó 5 cintas o dirigir otras tantas, van a seguir desempeñándose como tales. Claro que se dan casos excepcionales, como el de Mario Moreno *Cantinflas*, Abel Salazar, Emilio Tuero o Antonio Aguilar, que asumieron el rol de productor. En cuanto a la asunción de otros roles por las intérpretes femeninas, han sido muy pocos los casos en que han accedido a otros roles dominantes; las que lo han hecho, casi siempre han asumido los relacionados con la elaboración de argumentos o guiones.

En cuanto al número de intérpretes en el periodo de estudio, no ha sido sencillo obtener una cifra exacta, como tampoco los nombres de todos. Basándome en los datos que proporcionan las tres fuentes utilizadas, he obtenido una cifra aproximada de cuántos y quiénes son los intérpretes, pero esta información, que considero completa por lo que se refiere a las figuras principales, no es exhaustiva en lo que respecta a los actores de reparto, y mucho menos contempla a los que se desempeñaron como *extras*.

Según la traza que he seguido del número de intérpretes masculinos que de 1930 a 1969 se desempeñaron como tales, he obtenido un total de 994 actores; por lo que respecta a los intérpretes femeninos, he obtenido un total de 776 actrices, lo que da un total de 1,770 desempeñantes del rol. Hago la aclaración de que, de 1965 a 1969, no están incluidos todos los actores de cuadro o de reparto que asumieron el rol a partir de esos años. Aclaro también que los números de cintas en que aparecieron los intérpretes que asumieron el rol a finales de la década de los cincuenta y a lo largo de la de los sesenta, incluyen las participaciones de los siguientes años. Dado que este grupo de actores de la producción es el más numeroso y que, además, un alto número de intérpretes se desempeñó como tal en no más de 10 películas, los listados que el lector puede consultar en el ANEXO 1 sólo incluyen a los intérpretes que realizaron más de 20 cintas.

1. La mayoría de los intérpretes masculinos y femeninos que estuvieron presentes en los primeros años del cine sonoro mexicano ya había participado en actividades relacionadas con la interpretación, en el cine silente, en el teatro serio o de revista, en el cine hispano de Hollywood o en la radio. En el naciente cine, convivieron e interpretaron papeles principales o secundarios, actores de diversas nacionalidades, norteamericanos, cubanos, colombianos, chilenos, argentinos, algunos europeos, sobre todo los de origen español, y mexicanos. Hubo quienes se retiraron, quienes permanecieron y consolidaron sus carreras como intérpretes y quienes pasaron a desempeñar otros roles.

2. En esta primera década, en la que el cine mexicano establece la infraestructura y estructura necesarias para su expansión industrial futura, aún no era posible que los intérpretes alcanzaran el prestigio de "estrellas". Sin embargo, en este periodo asumen el rol y forman como intérpretes destacados actores y actrices que se proyectarán en las siguientes décadas.

2. 1. Entre los galanes que figuraron en los primeros años de la década, están René Cardona, Raúl de Anda, Juan José Martínez Casado, Julián Soler, Ramón Pereda y Tito Guízar. Este último obtuvo el reconocimiento a partir del prestigio que alcanzó la

cinta *Allá en el rancho grande*. En esta década también surgieron otros galanes que en los siguientes años alcanzarían gran renombre al protagonizar las películas más célebres de la “época de oro”, entre ellos, Pedro Armendáriz, uno de los pocos intérpretes masculinos que se proyectó internacionalmente; Antonio Badú, Arturo de Córdova, Manolo Fábregas, Jorge Negrete, David Silva y Emilio Tuero. Otro intérprete que sobresalió, no tanto como galán, sino como un primer actor que ya tenía amplia experiencia en el teatro, es Fernando Soler, quien a lo largo de las siguientes cuatro décadas mantuvo su posición y reconocimiento. Emilio Fernández, que sería más reconocido como director que como intérprete, también se inició como actor en estos años. Entre los actores cómicos, destacaron Fernando Soto *Mantequilla*, Armando Soto La Marina *Chicote*, Leopoldo Ortín, Manuel Medel, Daniel *El Chino* Herrera, Mario Moreno *Cantinflas*, Joaquín Pardavé, éste también como actor de carácter, y Carlos López *Chafflán*. También asumieron el rol Antonio R. Frausto y Alfredo del Diestro, primeros actores y coactores, al lado de otros actores de carácter que trabajaron por muchos años, como Eduardo Arozamena, Carlos Orellana, Domingo y Andrés Soler, Miguel Ángel Ferriz, Luis G. Barreiro, Francisco Jambirina, Rafael Icardo, Arturo Soto Rangel y Julio Villarreal. También asumieron el rol otros actores que se desempeñaron en diversos papeles e hicieron importantes carreras, como Crox Alvarado, Agustín Isunza, Tito Junco, Víctor Manuel Mendoza, Juan Orol y Carlos López Moctezuma. Este último, proveniente del teatro de vanguardia, tendría una larga carrera desempeñando diversos tipos de papeles, pero es celebrado y recordado por sus apariciones como villano del cine mexicano. Asumió el rol en esta década como actor infantil Narciso Busquets, quien lo desempeñaría durante muchos años en muy distintos papeles.

2. 2 Entre las muchas intérpretes femeninas que debutaron, aunque no todas como primeras actrices, pero que se desempeñaron en los inicios de sus carreras como damas jóvenes, están Amparo Arozamena, Isabela Corona, Susana Guízar, Stella Inda, Adriana Lamar, Gloria Marín, Marina Tamayo, Lupita Tovar, Nancy Torres, Andrea Palma y Esther Fernández; estas dos últimas alcanzaron la fama por sus actuaciones en *La mujer del puerto* y *Allá en el rancho grande*, respectivamente. Sara García, quien no se desempeñó como dama joven, pues siempre representó a mujeres de más edad a pesar de ser joven aún cuando asumió el rol de intérprete, es una de las figuras más notables, pues abarcó todos los géneros como primera actriz, como coactriz y, ocasionalmente, como actriz de cuadro. Otra figura importante, que se desempeñó básicamente como actriz de cuadro y años más tarde como actriz de reparto, es Emma Roldán. Otras dos intérpretes que se destacaron son Dolores Camarillo *Fraustita*, actriz de cuadro y de reparto, y Delia Magaña, coactriz y actriz de cuadro y de reparto. Las incursiones en el cine de actrices de teatro serio o *vedettes* famosas, como Virginia Fábregas, María Tereza Montoya, Esperanza Iris y María Conesa, no fueron muy afortunadas. Se iniciaron también en esta década la colombiana Sofía Álvarez y María Antonieta Pons (en aquel entonces esposa de Juan Orol y posteriormente, de Ramón Pereda), que se haría famosa como rumbera hasta la siguiente década. De todas las intérpretes femeninas mencionadas, las que harían carreras más largas y reconocidas, independientemente de los papeles y categorías en que ejercieron el rol, son Amparo Arozamena, Dolores Camarillo, Esther Fernández, Sara García, Gloria Marín, Delia Magaña y Emma Roldán.

3. De 1940 a 1949, años en que la producción aumenta en 16.20% respecto a la década anterior, el cine mexicano logra producir 655 cintas y se proyecta hacia mercados internacionales. Entonces, varias de las figuras que se iniciaron años atrás logran posicionarse ante los públicos, al lado de algunas figuras que emergieron a lo largo de esta segunda década. Con intérpretes que ya estaban y con intérpretes que se iniciaron en esta década, el cine mexicano contó con suficientes y notables actores y actrices principales y

secundarios, que le permitieron proyectarse y mantenerse activo muchos años más. Sin embargo, es necesario anotar que las “estrellas”, si se puede hablar de ello, que surgieron en estos años, pervivieron como casi únicas en los siguientes.

3. 1 Entre los intérpretes masculinos que surgieron en esta década y se desempeñaron como actores principales en estos años o en los siguientes, están Luis Aguilar, Ernesto Alonso, los españoles Rafael Banquells y Armando Calvo, Roberto Cañedo, Fernando Casanova, Joaquín Cordero, Ramón Gay, Pedro Infante, quien destacó sobre todos, Fernando Fernández, Víctor Junco, Carlos Navarro, Miguel Torruco, Rubén Rojo, Abel Salazar y Armando Silvestre. Otros actores, que van a desempeñar diversos tipos de papeles y a aparecer en un buen número de cintas, son Ángel Garasa, José Elías Moreno, Jorge *Che* Reyes, Freddy Fernández, Miguel Inclán, Rodolfo Acosta, Alfonso Bedoya y Víctor Parra, entre otros. A finales de la década asume el rol Wolf Ruvinskis, luchador profesional y actor teatral que actúa en cintas cómicas, dramáticas y de ciencia ficción y hace una larga carrera como intérprete en el cine mexicano. Entre los cómicos surgidos en la década, prevalece la figura de Germán Valdés *Tin Tan*, pero también hicieron lo suyo Adalberto Martínez *Resortes*, Antonio Espino *Clavillazo*, Alfonso *Pompín* Iglesias, que apareció en dos cintas en los años cuarenta, Fernando *Soto Mantequilla*, la pareja compuesta por Manuel Palacios *Manolín* y Estanislao Schillinsky y Óscar Pulido. El cómico argentino Luis Sandrini hizo algunas películas importantes para el cine mexicano.

3. 2 Es elevado el número de las intérpretes femeninas que asumen el rol en esta década; casi todas harán carreras largas como primeras actrices, damas jóvenes y coactrices durante muchos años. Posteriormente, harán papeles de mujeres mayores, pero siempre conservarán papeles importantes en el reparto. Menciono sólo a las que considero que con su presencia cimentaron el futuro de la industria, tanto por lo que se refiere al atractivo en taquilla, como por lo que se refiere a la calidad de su desempeño: Evita Muñoz *Chachita*, que se inició como intérprete infantil, se transformó en actriz juvenil, actriz cómica y dramática en los siguientes años; Dolores del Río, ya importante figura en Hollywood desde el cine mudo, quien inició una brillante carrera en México; María Félix, auténtica “estrella” del cine mexicano, quien lo proyectó y se proyectó internacionalmente. A lado de ellas, surgieron otras figuras, como María Elena Marqués, Miroslava, Elsa y Alma Rosa Aguirre, Rita Macedo, Columba Domínguez, Lilia Prado y Katy Jurado, quien también se proyectó en el cine norteamericano. Al final de la década asumió el rol Silvia Pinal, quizá la última “estrella” que destacó en el firmamento fílmico mexicano. Entre las actrices extranjeras que se asentaron en México, destacan las argentinas Marga López, la ya famosa “estrella” Libertad Lamarque, Rosario Granados y Rosita Quintana; las españolas Anita Blanch y Emilia Guiú; las puertorriqueñas Mapy Cortés y Blanca de Castejón, y las “rumberas” cubanas Ninón Sevilla y Rosa Carmina. Otras actrices mexicanas importantes fueron Meche Barba, Amalia Aguilar, Silvia Derbez, Irma Dorantes, Carmelita González, Flor Silvestre, Lilia Michel, Martha Roth, *La Chula* Prieto y Yolanda Varela. Prudencia Grifell, que ya se desempeñaba desde muchos años antes en el teatro, interpretaría gran diversidad de papeles como coactriz y actriz de cuadro. La actriz Ofelia Guilmáin se inició como intérprete en el cine en 1941, pero haría sus actuaciones más relevantes en la siguiente década. Entre las intérpretes que se iniciaron como actrices de cuadro sobresalieron Aurora Clavel y Rosaura Revueltas, y como actrices cómicas, Famie Kaufman *Vitola*, Carlota Solares y Amelia Wilhelmy, quien ya había aparecido en algunas cintas la década anterior.

4. Entre 1950 y 1959, la ICM produjo 1,078 películas, 423 más que la década anterior. La mayoría de los intérpretes que aparecieron en esas cintas había asumido el rol en las décadas anteriores, pero a lo largo de ésta también asumieron el rol muchos otros actores y actrices que interpretaron toda clase de personajes en las comedias, dramas y melodramas que se realizaron. Si bien muchos de ellos resultaron intérpretes cinematográficos muy dotados, capaces y aptos en el ejercicio de los roles asignados, muy pocos alcanzaron la posición de “astros” o “estrellas” del cine mexicano que obtuvieron algunos de los intérpretes surgidos en la década anterior.

4. 1 Entre los cantantes y compositores que se incorporaron al cine mexicano en esta década, está una serie de intérpretes que ya eran figuras destacadas de la canción ranchera, tal es el caso de Miguel Aceves Mejía, Antonio Aguilar, Demetrio González, José Alfredo Jiménez, Javier Solís y Cuco Sánchez. Entre los intérpretes que desempeñaron el papel de galanes, se cuentan Julio Alemán, Agustín de Anda, Rodolfo de Anda, Carlos Baena, Rafael Bertrand, Raúl Farel, Jaime Fernández, Mauricio Garcés, Héctor Gómez, Félix González, Aldo Monti, René Cardona Jr. (que ya había colaborado en una cinta años antes), el torero Manuel Capetillo, Gastón Santos, Alfonso Mejía, Alejandro Ciangherotti Jr. (que había debutado años atrás como actor infantil), Fernando Luján y el actor español Jorge Mistral. Otro actor español, Francisco Rabal, actuó en la película *Nazarín*. Dos villanos, Noé Murayama y Germán Robles, también asumieron el rol en esta década y actuaron por muchos años más. Un buen número de actores cómicos asumió el rol y lo desempeñaría activamente, entre ellos, Emilio Brillas, Ignacio Contla, Joaquín García *Borolas*, Óscar Ortiz de Pinedo, Guillermo Rivas, Chucho Salinas, Manuel *Loco* Valdés, Marco Antonio Campos *Viruta*, pareja cómica de Gaspar Henaine *Capulina* y Eulalio González *Piporro*. La pareja de bailarines Sergio Corona y Alfonso Arau también debutó en estos años. Asumieron el rol de intérpretes varios actores con antecedentes teatrales, cuyas actuaciones cinematográficas como primeros actores, coactores o actores de cuadro en cintas de diversos géneros, en esta década y en las siguientes, fueron muy importantes, entre ellos, Jorge Martínez de Hoyos, David Reynoso, Carlos Ancira, Augusto Benedico, Claudio Brook, José Gálvez e Ignacio López Tarso. Con el auge de las cintas de luchadores, ingresaron al cine varios enmascarados y no enmascarados, como *El Santo*, Guillermo Hernández *Lobo Negro*, quien apareció en 141 cintas, Fernando Osés *El Sanguinario*, *Cavernario* Galindo, Jesús *Murciélagos* Velázquez, autor además de argumentos y guiones, y *Black Shadow*. Dos boxeadores mexicanos, Raúl *Ratón* Macías y Ricardo *Pajarito* Moreno, también debutaron en estos años.

4. 2 Debutaron como intérpretes femeninas varias cantantes y bailarinas que se desempeñaron en comedias de todo tipo, entre ellas, María Victoria, Evangelina Elizondo, Lola Beltrán, Rosa de Castilla, Begoña Palacios, María Duval y Annabelle Gutiérrez. También debutó un grupo de actrices juveniles que hicieron carreras importantes, como Rosita Arenas, Luz María Aguilar, Erna Martha Bauman, Mapita Cortés, Martha Mijares, Ana Berta Lepe, Otilia Larrañaga, Lilia Guízar, Maricruz Olivier, Martha Valdés, Lorena y Teresa Velázquez, Elsa Cárdenas, Elvira Quintana, Pina Pellicer, Ariadne Welter, Gina Romand, Sonia Furió y Kitty de Hoyos. Esta última y otra debutante, Ana Luisa Peluffo, se mostrarían desnudas en varias cintas, lo cual constituyó una novedad, pues en muy pocas ocasiones se habían permitido los desnudos fílmicos. La actriz infantil Angélica María actuó en muchas cintas como tal y luego pasó a desempeñarse como actriz juvenil en la siguiente década. Cuatro actrices españolas, María Rivas, Lola Flores, Sarita Montiel y Carmen Sevilla, quien ya había aparecido en una cinta mexicana filmada en España en 1948, debutaron en el cine mexicano; también Amparo Rivelles, que se desempeñó en muchas películas más que sus paisanas. Una actriz argentina, Lucy Gallardo, una italiana, Irasema

Dillián, y una francesa, Christiane Martel, quien se quedó en México, actuaron en varias cintas en los siguientes años. Otras intérpretes femeninas que se iniciaron en el desempeño del rol fueron Magda Guzmán, Elda Peralta, María Rivas, Gloria Lozano y Hortensia Santoveña, quien participó como coactriz y actriz de cuadro en muchas películas. La actrices cómicas Susana Cabrera, Virma González, Alejandra Meyer y Celia Viveros se iniciaron como intérpretes en esta década.

5. En la cuarta década se produjeron 950 películas y se inició el descenso del cine mexicano. Aun así, debutarían como intérpretes muchos actores y actrices que se desempeñarían a lo largo de las siguientes décadas, varios de ellos, también en la televisión, toda vez que en los siguientes años decreció la producción fílmica.

5. 1 Entre los actores jóvenes que debutaron como intérpretes masculinos, están Enrique Álvarez Félix, los hermanos Fernando y Mario Almada, José Alonso, Pedro Armendáriz, Jr., Héctor Bonilla, Carlos Bracho, Gregorio Casal, Óscar Chávez, Carlos East, Juan Ferrara, Andrés García, Rogelio Guerra, Ernesto Gómez Cruz, Sergio Jiménez, Agustín Martínez Solares, Guillermo Murria, Enrique Lizalde, el torero Alfredo Leal, Manuel López Ochoa, Eduardo López Rojas, Jorge Luke, Jorge Rivero, José Carlos Ruiz, Enrique Rocha, Hugo Stiglitz, Valentín Trujillo y Gonzalo Vega; la mayoría de ellos resultó muy buen actor. Entre otros actores juveniles que se desempeñaban como cantantes y baladistas y que se incorporaron al cine, están César Costa, Enrique Guzmán, Alberto Vázquez y los hermanos Carreón. Del teatro serio llegó al cine el actor Claudio Obregón. Entre los actores cómicos que se destacaron están Héctor Lechuga, Sergio Ramos *el Comanche*, Alejandro Suárez, Héctor Suárez y Roberto Gómez Bolaños, *Chespirito*, argumentista y adaptador desde años atrás. Entre los intérpretes extranjeros que se incorporaron están los españoles Carlos Piñar, el cantante Raphael y el actor Manuel Gil; el brasileño Milton Rodríguez; el puertorriqueño Braulio Castillo y algunos actores norteamericanos que filmaron en México, como George Chakiris, Basil Rathbon, Cameron Mitchell y Burt Reynolds. Entre los luchadores, debutaron *Blue Demon*, *El Nazi* y Ray Mendoza.

5. 3 También debutaron muchas intérpretes femeninas que destacaron en varios géneros en esta década y las siguientes. Entre ellas menciono a Hilda Aguirre, Susana Alexander, Jacqueline Andere, Patricia Conde, Fanny Cano, Andrea Cotto, Mercedes Carreño, Susana Dosamantes, Sonia Infante, Claudia Islas, Julissa, Irma Lozano, Ana Martín, Ofelia Medina, Alma Muriel, Martha Navarro, Regina Torné, Helena Rojo, Daniela Rosen, Blanca Sánchez, Isela Vega y la cantante Lucha Villa. La actriz cómica Leonorilda Ochoa también se incorporó como intérprete. La actriz de teatro serio Beatriz Sheridan interpretó varias cintas importantes. Diversas actrices extranjeras aparecieron en cintas mexicanas, entre ellas, las norteamericanas Elizabeth Campbell, Emily Cranz, Amadeé Chabot, Shirley Jones y Pixie Hopkins; las españolas Aurora Bautista, Luz Márquez, Pily y Mily e Irán Eory; la chilena Nadia Milton; la francesa Jacqueline Fellay; la noruega Eva Norvind; la italiana Maura Monty; las argentinas Libertad Leblanc y Zulma Faiad; la venezolana Lupita Ferrer; las peruanas Saby Kamalich y Patricia Aspíllaga y una alemana, Christa Linder.

## TÉCNICOS Y MANUALES

Además de los grupos de trabajadores que se consideran técnicos, cuyos roles ya revisé (fotógrafos, escenógrafos, sonidistas y editores), la Sección de Técnicos y Manuales del STPC está integrada por otros grupos de trabajo que colaboran a lo largo de la producción de la película cinematográfica, y que se especializan en alguno de los procesos de su elaboración. Estos trabajadores desempeñan diversos roles asociados con labores técnicas y manuales. Aunque en muy pocas fichas técnicas se

da cuenta de los responsables de estas labores en cada cinta, en ocasiones se consigna el dato, como es el caso de los técnicos especialistas en efectos especiales y en animación. También, a veces aparecen los nombres de los responsables del vestuario, maquillaje, peinados y decoración. La Sección 49 del STIC está constituida solamente por técnicos y manuales.

Ambas secciones son muy numerosas y entre los grupos de trabajo y los trabajadores que se desempeñan como técnicos y manuales, además de los ya mencionados, están, por ejemplo, para la preparación o preproducción, los ayudantes de producción, el jefe de transporte, los chóferes, el asistente de dirección, el jefe de utilería y sus ayudantes, el jefe de repartos, sus ayudantes, los *extras*, el jefe del grupo de construcción, los yeseros, carpinteros, pintores y peones, el director de acción, los *stunts*, el jefe de vestuario y sus ayudantes, el jefe de efectos especiales y sus ayudantes; para el rodaje o filmación, el alumbrador, el operador de cámara, el asistente de cámara, el jefe eléctrico y los electricistas, el jefe de tramoya con los tramoyistas, la maquillista, la peinadora y el peluquero, el ingeniero de sonido con el microfonista y el pizarrista; para la posproducción, el editor, el director de doblaje, el editor de sonido sincrónico, el ingeniero de regrabación, el ejecutivo de posproducción y sus ayudantes, el grupo de laboratorio y el *timer* (Cardero, 1993). La lista no es exhaustiva, pero permite dar una idea de la variedad de técnicos y manuales que participa en la producción del PCC. En el capítulo 4 explico las razones por las que en este trabajo no abordo el análisis de estos otros roles.

Como ya señalé, el comportamiento y las actitudes de los trabajadores de una organización se ven afectados por la estructura organizacional de la misma (Robbins, 1996). Al respecto, al hablar de las empresas productoras, indiqué que operan con una *estructura organizacional simple*. Además de ellas, otros organismos del subsistema de producción desarrollaron sus propias estructuras organizacionales; solamente me referiré a la estructura organizacional que adoptó el proceso de elaboración de un PCC, que abarca, como ya señalé, las etapas de *preparación o preproducción, filmación o rodaje y posproducción*. Una vez que una empresa productora o un productor inicia el proceso de producción de un PCC, es necesario que los administradores responsables desarrollen todas sus habilidades para lograr que los individuos, los grupos y toda la organización trabajen con la mayor eficacia y eficiencia posibles para mejorar la productividad en la “temporalidad” del proceso y en un marco de contingencia. Las industrias cinematográficas en general, y la mexicana en particular, fueron ajustando los procesos de producción y la organización de las tareas inherentes a su consecución, a partir de los cambios ocurridos en su propia infraestructura, en su estructura organizativa y en su supraestructura; además de los cambios y afectaciones provenientes del sistema social y del sistema de representaciones con los que interactuaban.

El análisis de estos ajustes y afectaciones excede los propósitos de esta tesis, por lo que sólo apunto los que inciden en la configuración de la estructura organizacional que privó o priva en el proceso de elaboración de una película mexicana. Haciendo a un lado los avances tecnológicos que obligaron a considerar los elementos clave para diseñar una u otra estructura organizacional; haciendo a un lado la diversificación de los PCC ofrecidos, que demandó especialistas en la elaboración de unos y otros, considero que fue la división técnica y social del trabajo instituida por las organizaciones sindicales la que determinó, en buena medida, la estructura organizacional que adoptó la ICM para dividir, agrupar y coordinar formalmente las tareas en los puestos.<sup>26</sup>

Ana María Cardero explica cómo se realizaba lo que ella denomina *El trabajo de cine*,<sup>27</sup> recurro a su descripción pues me permite identificar la integración de los grupos de trabajo en la elaboración de

---

<sup>26</sup> Esta consideración me remite a la ya apuntada de lo que Etkin y Schvarstein señalan sobre los actos de la organización, en que intervienen las condiciones filogenéticas y ontogenéticas de ésta, como también las condiciones que en cada momento resultan de la interacción entre los distintos niveles de ella.

<sup>27</sup> Al estudiar el vocabulario especializado que emplean los profesionales del cine en México durante la elaboración de una película, la autora del libro *El neologismo en la cinematografía mexicana* aborda el tema de la manera en que se realizaba el trabajo de cine. El lector interesado puede consultar en él los detalles de la integración de cada equipo de trabajo y los individuos y grupos de trabajo que participaban en las etapas de preparación, rodaje y postproducción.

una película: “El trabajo de cine se realiza en equipo y éstos están integrados por individuos con habilidades y conocimientos en distintas disciplinas” (Cardero, 1993). Enseguida, detalla los grupos que colaboran en cada etapa del proceso de elaboración de una película. Cada grupo de trabajo está integrado por directivos, administradores, técnicos y especialistas que se agrupan a partir de tareas específicas.

Lo anterior me hace suponer que la *estructura de equipo* es la que se utilizó y utiliza como dispositivo para coordinar las actividades del trabajo de elaboración de una película, dado que los equipos de trabajo se enfocan en procesos más que en funciones. En términos de CO, “un equipo de trabajo es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de sus aportes individuales” (Robbins, 1998). A diferencia de un grupo de trabajo, un equipo desarrolla una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado; tiene un compromiso con un propósito común que se traduce en una meta, realista, medible y específica; genera una responsabilidad, tanto individual como mutua, y supone habilidades complementarias. La *estructura de equipo* se caracteriza por romper las barreras departamentales y descentralizar la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo; también exige que los empleados o trabajadores que la integran sean generalistas así como especialistas (Robbins, 1998).

Hasta donde he podido analizar, los equipos de trabajo se configuran en torno de los objetivos que se persiguen en cada una de las tres etapas de elaboración de la película: el equipo que se encarga de la *preparación*, el que se encarga del *rodaje* y el encargado de la *postproducción*. En cada uno de ellos participan tanto individuos como grupos de trabajo.

### **3. 4 LOS COMPONENTES SUPRAESTRUCTURALES DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA ICM**

Estos componentes son las normas, ideas y creencias representadas en la visión de lo que acontece propuesta en las narraciones de los PCC que ofrece la ICM. Esta consideración me remite, necesariamente, al ámbito de las representaciones, que si bien no es materia de esta tesis, sí obliga a explicar de qué manera el subsistema de producción de la ICM media entre el sistema de representaciones (que está afuera del sistema de la ICM) y los PPC que ofrece. Ya he expuesto que cualquier sistema de comunicación pública institucional está abierto al sistema de representaciones que está afuera del él, puesto que el objeto de referencia sobre el que se comunica no pertenece al sistema comunicativo; pero que a la institución mediadora le “cabe intervenir sobre las necesidades, los valores y, en general, sobre los modelos del mundo que caracterizan a los diferentes grupos humanos” (Martín Serrano, 1993). Estas intervenciones las lleva a cabo cualquier industria cinematográfica empleando modelos de representación que poseen algún sentido para ambos usuarios de la comunicación (emisores y receptores) y que varían según las prácticas sancionadas por el sistema social. Más allá de estas consideraciones sobre las prácticas que determinan el uso de unos y otros modelos de representación, emisores y receptores requieren modelos o programas que permitan ordenar y dar sentido a los datos de referencia que se seleccionan entre muchos otros, para expresar y conformar un relato fílmico, por un lado, y para percibirlo e interpretarlo, por otro.

Para hablar de estos modelos o programas de los códigos de representación, retomo el planteamiento de Helena Beristáin sobre el género, con el fin de abordar el tema de los géneros cinematográficos y las representaciones: “el género anticipa al lector un *modelo* previsible de la estructura (la organización de los *lugares comunes* formales y de contenido) y del funcionamiento de la obra, que le programa su lectura conforme a expectativas que dependen de su *competencia* como lector, de su conocimiento y dominio de las ‘reglas del juego’ de los géneros. Tanto las reglas como la competencia se inscriben en un marco histórico cultural” (Beristáin, 2000).

Desde luego, no todos los relatos que ha elaborado la ICM, o cualquier otra IC, se han construido a partir de patrones expresivos y modelos perceptivos genéricos, pero sí se ha privilegiado su uso, y

es cuestión debatida entre teóricos y críticos cinematográficos: ¿qué son, cuáles son y cómo operan los géneros cinematográficos?

Christian Metz, al hablar de lo verosímil en el cine, señala que: “es el *decir* lo que decide de manera determinante lo *dicho*, y esto no en sentido general, e inevitable, con que decide en todas partes y siempre, sino —en este arte más ligado que cualquier otro a la industria y a los gustos del público— de forma más cruel, más malsana: por un acuerdo tácito y generalizado, la elección del film como medio de expresión, como forma de decir, limita de por sí, desde el comienzo, el campo de lo decible, y comporta la adopción preferencial de algunos temas; existen *temas de film*, en la acepción más estricta del término (mientras no existen ‘temas de libros’ equivalentes), y determinados *contenidos*, que no son considerados como ‘cinematográficos’ en perjuicio de otros” (Metz, 1971). Los contenidos que pueden ser o no cinematográficos, dice Metz, los temas y sus tratamientos, estuvieron constreñidos hasta antes de la aparición de los “nuevos cines” (el autor está hablando en una conferencia de la Muestra Internacional de Cine de Pésaro en 1965) por las censuras política, económica e ideológica. De esta última censura deviene la “*restricción de los posibles filmicos*, que no es otra cosa que el rostro cinematográfico de lo *verosímil*” (Metz, 1971). Un verosímil cinematográfico, como el de otras *artes de la representación*, lo es porque se adapta a las leyes de un género preestablecidas, tanto por el conjunto de lo que es posible para la opinión general, como por lo que respecta a las reglas del género.<sup>28</sup>

Para hablar de los géneros como contenedores de las normas, ideas y creencias representadas en la visión de lo que acontece propuesta en las narraciones de los PCC que ofreció la ICM en el periodo que examino, voy a plantear las clasificaciones elaboradas por algunos de los historiadores y estudiosos más reconocidos de nuestra cinematografía. También, sus propuestas de clasificación de las cintas que no caen en estas clases o escapan a ellas.

1º Con el fin de que el lector tenga una noción más clara de los géneros cinematográficos y sus clasificaciones más aceptadas, retomo lo que Alfredo Naime Padua expresa en su libro *El cine: 204 respuestas*. Sobre el género, afirma que “según lo acotado por diversos diccionarios es ‘el estilo y tono de una obra’ artística. También ‘categoría de obras (de arte) definidas por ciertas reglas comunes y de características semejantes’. Así pues, se puede concluir, simplificando un poco, que son las modalidades dentro de cada arte las que reciben el nombre de ‘género’. Agregaremos que el género ‘puro’ difícilmente se encuentra, puesto que, de alguna forma, todo género posee algo de otro” (Naime Padua, 1995). Respecto a la clasificación de los géneros cinematográficos, considera tres:

- a) La clasificación de los géneros fundamentales: reportaje filmico, documental y cine de ficción.
- b) La clasificación de los géneros por el “tema que abordan”, es decir, una ubicación de las películas de ficción con base en su contenido esencial.
- c) La clasificación de los géneros por el “tono o tratamiento” que dan a sus asuntos, la diferente intensidad con que un tema cualquiera es tratado.

Sobre los géneros propios del cine de ficción, que integran la clasificación de géneros según el “tema” abordado, el autor responde a una serie de preguntas, y en la mayoría de los casos, explica sus convenciones. Transcribo lo esencial que apunta respecto a cada uno de los géneros y omito los ejemplos.

-El *western*, al que considera el género cinematográfico por excelencia: “Delimita su acción, tanto en lo geográfico como en el contenido, en torno del inicio del oeste de EU. Entre sus particularidades pueden mencionarse el rodaje en escenarios naturales, producción no

---

<sup>28</sup> Para una explicación más detallada sobre lo que este autor plantea respecto de lo verosímil cinematográfico, se puede consultar el texto *Problemas del nuevo cine*, Alianza Editorial, Madrid, 1971.

demasiado costosa, e historias por lo general sencillas capaces de ser infinitamente variadas”.

-El cine de terror tiene como finalidad prácticamente única el provocar una alteración en el espectador, que va desarrollándose casi siempre de la intranquilidad al miedo. Desde luego no hay relación directa entre el grado de miedo y el grado de calidad como para afirmar que los mejores filmes del género son aquellos que más intimidan al espectador. El género no fácilmente admite medianías: da miedo si vale la pena; da risa si la película es fallida.

-El género musical no pudo existir antes de que Al Jolson cantara “Mammy” en 1927 en *El cantante de jazz*. Sus elementos básicos, obvio, son el número musical, la canción, el baile como protagonistas de la historia y con directa intervención en el modo de narrarla.

-El cine policíaco normalmente busca estructurar y resolver en forma lógica casos de crímenes, chantajes, robos, secuestros, etc. Su ingrediente básico es el suspenso y se desarrolla siempre desde la óptica del investigador de la ley. Puede darse, con alguna frecuencia, el caso de que no exista en la película detective, policía, investigador o representante de la ley alguno; es entonces cuando el espectador, por decirlo así, desde su butaca “asume” la responsabilidad y de alguna forma se compromete a desentrañar el misterio.

-El cine negro. Ciertamente es que las películas “negras” abundan en crímenes y muertes violentas, sólo que, a diferencia de las policíacas, todo lo presentado es visto a través de la óptica del delincuente y sus motivaciones, lo cual da una rara oportunidad: la de ahondar en la psicología criminal con cierta profundidad. Es pues el cine del gángster, del hampa, de la mafia; el cine de la metralleta, del lente oscuro y la gabardina levantada.

-El cine de ciencia ficción une a la ciencia y la fantasía, sea de manera fáctica (no probable pero posible) o fantástica (no posible).

-El cine fantástico. De hecho, no interviene el concepto de ciencia; en él, sencillamente, de modo manifiesto el espectador sabe que lo que está viendo en la pantalla es la irrealidad misma.

-El cine cómico. La pretensión de hacer reír, que es la finalidad indudable del cine cómico, puede conseguirse de diversas formas: a) mediante situaciones en sí mismas grotescas, disparatadas, que provocan una risa automática, más visceral; b) más a través del talento del actor cómico que del simple disparate, suscitando una risa con mayor humanidad, como sucede con la mayoría de las cintas de Cantinflas o de Buster Keaton; c) con base en situaciones que, además de hacer reír, pretenden decir algo, motivar la reflexión, concienciar, con la esperanza de cambio, como por ejemplo se hace en el mejor cine de Chaplin: *Tiempos modernos*.

-Los cines bélico y político. Todo el mundo sabe que el cine bélico ubica, describe y desarrolla situaciones propias de la guerra; pero también deben considerarse como pertenecientes al género aquellas cintas que no sólo muestran en pantalla escenas del conflicto, sino que también se abocan al profundo análisis de sus consecuencias. El cine político, con todo y ser poco taquillero, ha tratado en muchas ocasiones asuntos bastante serios de su ámbito: exponer a un personaje político, sistema o gobierno cuestionando sus reglamentos y conductas a partir de las repercusiones que tiene.

-El cine religioso. Al parecer del autor, es el que mejor confronta la existencia humana con la trascendencia de Dios, y no le parece que sea el hollywoodense el que mejor lo logra. Para él, entonces, el cine religioso es aquel que, independientemente de la época y la geografía,

asume, en análisis o no, los valores y conceptos religiosos y la necesidad o tensión de la presencia divina, como se da en *El séptimo sello* de Ingmar Bergman.

-El cine biográfico. Su convención primordial: presentar la vida, o sus fragmentos más significativos, de una persona célebre.

-El cine de leyenda, histórico y épico. La relación entre los tres géneros es la siguiente: el cine histórico se ocupa de la descripción de ciertos momentos del devenir humano; el de leyenda se manifiesta a través de un hecho más o menos histórico que se ha mitificado (si bien puede partir de los mismos mitos antiguos); el cine épico toma casi siempre una leyenda para representar en ella la lucha entre el bien y el mal como conceptos universales.

En cuanto a la clasificación de los géneros tonales o de tratamiento, Naime Padua explica que generalmente está “formada por cuatro géneros que funcionan como ‘niveles’ de intensidad en el abordaje de un determinado asunto temático y que son, de menor a mayor, la comedia, el melodrama, el drama y la tragedia; también, por dos géneros más que no se establecen como niveles de fuerza sino, más bien, como enfoques de ‘intencionalidad’: la crítica y la sátira” (Naime Padua, 1995). Más adelante, a las preguntas de si estos géneros tonales tienen también características o convencionalismos especiales, el autor da amplia respuesta sobre la comedia, el melodrama, el drama y la tragedia, y también respecto a la crítica y la sátira. Por último, habla de la imposibilidad de ubicar a obras ricas y complejas en alguno de los géneros establecidos.

2º Para mi planteamiento en esta parte sobre la supraestructura, me interesa retomar los temas y las series que Ayala Blanco considera en sus ensayos del libro *Aventura del cine mexicano*. En una entrevista reciente que le hace Rafael Molina, ante su pregunta: ¿Cuáles géneros del cine de la Época de Oro han predominado o han subsistido, y qué otros se han inventado o reinventado?, Ayala Blanco responde: “Eso es muy interesante, plantearlo desde un punto de vista genérico me pareció muy limitado, lo traté de hacer en el segundo libro. Prácticamente todos los géneros que yo trato en *La aventura del cine mexicano* -son 10 géneros- quedan muy claros en lo que se llamaría la Época de Oro. Después empiezan a evolucionar, a transformarse, y casi diría que hay una línea directa que cae hasta la época actual, en las películas familiares. *Alta tensión*, de Rodolfo de Anda, es la culminación de todo ese cine familiar o de desintegración familiar” (Ayala Blanco, 2002). Estos géneros a los que hace alusión son los que plantea en “Los temas y las series”, la primera parte de su libro, y en realidad, ofrece once temas y algunos subtemas.

Ayala Blanco plantea en su texto, en una serie de ensayos organizados en tres partes, su visión de las fases más importantes que descubre al estudiar el cine mexicano de 1930 a 1968. Este conjunto de ensayos, como él mismo dice en el prólogo, “tiene una estructura sencilla y clara. Con los nombres de cada una de sus partes –‘Los temas y las series’, ‘Fuera de serie’ y ‘La nueva frontera: transición’-, englobo las fases más importantes que descubrí en mi objeto de conocimiento” (Ayala Blanco, 1968).

En la primera parte, los ensayos que integran “Los temas y las series”, abordan lo que él considera como géneros. La segunda parte, “Fuera de serie”, contiene los ensayos sobre las cintas que considera como excepción, y explica que: “Al adoptar una organización a partir de temas, series y excepciones, evito el simplismo de dividir a los cineastas en artistas y artesanos como juicio estético eliminador... A fin de cuentas, el barajeo constante de casi siempre los mismos nombres de directores me conduce a un reencuentro de la noción del ‘autor’ a un nivel superior” (Ayala Blanco, 1968). Esta otra clasificación de temas que se salen de la norma, permite también apreciar una distinción en los “tratamientos” que se le pueden dar a un mismo tema. La tercera parte contiene ensayos sobre los nuevos cineastas surgidos en la segunda mitad de la década de los sesenta. Considero importante mencionar las clasificaciones de Ayala Blanco pues, por un lado, mantienen un orden cronológico que cubre el periodo que analizo; y por otro, porque el “criterio que rige cada

análisis se basa en valores de permanencia y nunca en una voluntad histórica o de repertorio consultivo”, como él mismo indica en el prólogo (Ayala Blanco, 1968).

Los ensayos que agrupa como “Los temas y las series” son los siguientes:

- La Revolución** y sus subtemas o subgéneros: la alegoría política, la antiepopéya revolucionaria y la pesadilla tribal.
- La añoranza porfiriana.**
- La familia.**
- La comedia ranchera** y sus subtemas o subgéneros: la comedia ranchera ingenua y la socarrona.
- La provincia** y sus subtemas o subgéneros: la provincia monolítica, la simulada y la teratológica.
- La ciudad** y sus subtemas o subgéneros: el pintoresquismo delirante, el intimista y el caos ciudadano.
- La prostituta.**
- La violencia.**
- Los adolescentes.**
- Los indígenas.**
- El horror.**

Incluyo también los temas que aborda en los otros dos grupos de ensayos, pues aunque desea que cada ensayo sea autónomo, al mismo tiempo espera que se comunique con los demás por sus necesidades intrínsecas, para dar un sentido único a su tarea. Me parece en consecuencia necesario mencionar los títulos de los otros ensayos. En la segunda parte, “Fuera de serie”:

- El pícaro.**
- El pelado.**
- El arraigo.**
- La barbarie.**
- La angustia.**
- El humor negro.**

En “La nueva frontera: transición” reúne ensayos sobre nuevos cineastas mexicanos que surgieron en la última década que examino en esta tesis. Después de explicar los orígenes teóricos que dieron lugar a éste que llama ‘un cine nuevo en México’, en 16 ensayos cuyos títulos hacen referencia a las temáticas que abordan las cintas, da cuenta de las aportaciones de los realizadores del llamado cine experimental y de los debutantes del cine industrial, pues ve “en ambos grupos un mismo afán renovador que los asemeja y hermana”. Los títulos de estos ensayos son:

- |  |   |
|--|---|
| - <b>La subjetividad poética.</b>            | - <b>El ensayo filmado.</b>             |
| - <b>La alienación.</b>                      | - <b>La serenidad del destino.</b>      |
| - <b>El tedio de la provincia.</b>           | - <b>El grado cero de la escritura.</b> |
| - <b>La frustración erótica.</b>             | - <b>La acción.</b>                     |
| - <b>La consecuencia límite.</b>             | - <b>La afrenta.</b>                    |
| - <b>El mundo infantil.</b>                  | - <b>El desierto del amor.</b>          |
| - <b>El lirismo.</b>                         | - <b>El exceso.</b>                     |
| - <b>La inconsciencia de la clase media.</b> | - <b>El horror sumergido.</b>           |

3º La espléndida y riquísima obra de Emilio García Riera, *La historia documental del cine mexicano* y sus otros textos, no se proponen entre sus objetivos centrales abordar el asunto de los géneros cinematográficos. Sin embargo, sus apreciaciones sobre este asunto en particular y las clasificaciones que proporciona, me permiten ilustrar su visión de los géneros a los que recurrió el cine mexicano y las denominaciones que les da a los subgéneros y temas que resultan de las

combinaciones y mezclas. En su *Breve historia del cine mexicano*, es una constante, en cada periodo que revisa, presentar una composición genérica del cine producido, bajo los rubros de **Dramas** y **Comedias**; así como las distinciones relativas a la ubicación ambiental de estas películas, lo que da lugar a una clasificación de **Cintas de ambiente urbano** y **Cintas de ambiente rural**. Por otro lado, también da cuenta de las películas hechas según las temáticas que fueron surgiendo en cada periodo y agrupa las cintas que se acogen a ellas bajo un denominativo común, por ejemplo, el **Cine ranchero** o **Melodramas familiares**.<sup>29</sup>

Respecto a la producción de los primeros años de vida del cine preindustrial, de 1930 a 1936, García Riera menciona que se hicieron 17 cintas históricas o de época, películas de bohemios, 5 de horror, algunas de aventura y *westerns*, unas 12 comedias, 7 con el tema de la Revolución y 8 con temas rancheros, además de otras películas que no caen en estas clasificaciones.

Sobre la producción de 1937 a 1940, cuando *Allá en el rancho grande* había alcanzado el éxito que impulsó el desarrollo del cine mexicano y se hicieron hasta el cansancio otros “ranchos grandes”, afirma que se tuvo que recurrir a otros temas. El cine, ajustándose a las situaciones políticas que oscilaban entre el conservadurismo y el progreso, abordó el indigenismo, la sátira política, el espíritu religioso, la nostalgia porfiriana y la comedia. El **cine cómico** se nutrió principalmente de los intérpretes salidos del teatro de revista; de todos ellos, permanecerían como los más importantes Mario Moreno *Cantinflas* y Joaquín Pardavé, que también desempeñó otros roles. Varias cintas se inspiraron en la **historia** y la **literatura**. Las gestas históricas de los héroes de la Independencia, de Maximiliano y su emperatriz Carlota, de Juárez y de los niños héroes, dieron pie a varias cintas. Diversas novelas de autores mexicanos, como Federico Gamboa, Manuel Payno y Mariano Azuela, entre otros, fueron adaptadas para el cine. Según García Riera, con la presencia de elementos del teatro y del cine españoles, que llegaron como refugiados al país y se incorporaron al cine mexicano, se sentaron los antecedentes de la influencia de **lo español** y **lo norteamericano** en el cine nacional de los siguientes años. Es relevante su apreciación de que en esta época se dieron los antecedentes de un cine que se haría abundante en los cuarenta: el **melodrama referido a la condición pecaminosa de la gran ciudad** (García Riera, 1999).

El siguiente periodo, para García Riera, corresponde a la época de oro, “si esa época existió”, y corresponde a los años 1941 a 1945. Además de dar cuenta de los **dramas** y **comedias** y de las **cintas urbanas** y **rurales**, habla de las películas que se hicieron con **ambiente de época** y **ambiente extranjero**. Tal vez por el reflejo de la guerra, le parece significativo hacer estas distinciones; sin embargo, es importante mencionar las clasificaciones que ofrece sobre el grueso de la producción: **cine ranchero**, **melodramas** y **comedias** y **el pecado**, **el cabaret** y **la mujer fatal**.

En el capítulo correspondiente a 1946 y hasta 1950, nuevamente incluye datos sobre el número de **dramas** y **comedias** filmadas y las **cintas urbanas** y **rurales**. El género del **cabaret** y **el arrabal** continúa vigente dado que, aunque muchas cintas contaban la misma historia, apareció en el escenario una serie de bailarinas, cantantes e intérpretes que, acompañadas por la música de Agustín Lara, conjuntos tropicales famosos y tríos románticos como Los Panchos, eran víctimas de villanos y galanes. Otro género que destaca es el de los **melodramas familiares**, que con el auge de la clase media mexicana en esos años, cautivó a estos públicos. **El cine ranchero** prosperó nuevamente con dos intérpretes, Luis Aguilar y Pedro Infante, más algunos otros que cooperaron. Las **comedias** y **los cómicos** tuvieron su lugar con actores ya experimentados y conocidos como Joaquín Pardavé y Mario Moreno *Cantinflas*, y otros nuevos como Germán Valdés *Tin Tan*, Adalberto Martínez *Resortes*, *Manolín* y Schillinsky y Antonio Espino *Clavillazo*, entre otros también importantes, y algunos cómicos argentinos como Luis Sandrini y Niní Marshall *Catita*.

Entre 1950 y 1955, al igual que en los periodos anteriores, los **dramas** superaron a las **comedias**, al igual que las **cintas urbanas** superaron a las **cintas rurales**, y aunque siguió vigente el cine de

---

<sup>29</sup> Resalto en negrillas las denominaciones que Emilio García Riera utiliza para referirse a géneros y temas.

**arrabal**, tuvo que incorporar los desnudos para mantener su vigencia. A esta modificación del género García Riera la denomina **El cine y el pecado (los desnudos)**. A lo largo de este periodo y por diversas causas, el cine mexicano hubo de procurar también la realización de cintas conservadoras y con matices religiosos. García Riera agrupa a estas otras películas en la denominación de **El cine y la virtud**, que ostensiblemente se opone a la anterior. Pero no todo en este periodo se circunscribe a los enfrentamientos entre el pecado y la virtud, pues las **Máscaras: luchadores y westerns** también tienen su lugar, al lado de la **comedia y la búsqueda de calidad: los temas nobles**.

Entre 1955 y 1960, nuevamente se da la supremacía de los **dramas** sobre las **comedias** y de las **cintas urbanas** sobre las **rurales**. Durante estos años y los siguientes, el tema de los jóvenes rebeldes es tratado en muchas cintas; con un tono melodramático y empeño moralizante, se trata de amonestar a la **juventud rebelde y al pecado**. En esta misma tónica, se realizan varias cintas con los temas de la **virtud, la biografía y la religión**. De los intentos por variar o mezclar géneros resulta la producción de un buen número de cintas de **horror, deporte y cine infantil**. Destacan las cintas de horror de Fernando Méndez. Los luchadores irrumpieron con gran fuerza en el escenario fílmico, así como los boxeadores, beisbolistas, ciclistas y buzos y nadadores. A los niños se les ofrecieron cintas a todo color sobre cuentos infantiles clásicos. La **Revolución e historia** también sirvieron como temas para muchas películas, sobre todo el tema de la Revolución, fue utilizado por Ismael Rodríguez para realizar cintas ambiciosas con los actores más taquilleros del momento. Sobresale, entre las cintas históricas, *La sombra del caudillo* de Julio Bracho, basada en la novela de Martín Luis Guzmán, cinta que no fue estrenada sino hasta treinta años después, porque un "indignante y nunca confesado veto militar impidió su estreno" (García Riera, 1999). Varias cintas más se basaron en obras de autores mexicanos, entre ellos, Emilio Carballido, Héctor Mendoza, Rodolfo Usigli, Salvador Novo, Tomás Córdova, José Rubén Romero e Ignacio M. Altamirano. También se produjeron **géneros baratos: westerns y cómicos**, en buena cantidad.

A partir de 1960, se inicia el descenso en la producción que, para sostenerse, recurre a los servicios más económicos de los Estudios América y a las filmaciones en locaciones. A partir de los Concursos Experimentales de los que ya he hablado, que permiten el acceso de nuevos realizadores al escenario fílmico, surgen nuevos temas y tratamientos que modificarán, en los siguientes años, la utilización de los géneros cinematográficos. Al incrementarse la filmación en exteriores, aumentan las **cintas rurales**, que superan a las **urbanas** durante casi todos los años de 1960 a 1965. Los temas preferidos para las cintas son casi los mismos de los años anteriores, y se continúa la producción de cintas sobre la **Revolución; religión, deporte y biografías; cine juvenil** protagonizado por las estrellas de la canción juvenil y **comedias, cómicos, luchadores y horror**.

Entre 1965 y 1970 se produjeron más **dramas** que **comedias** y, poco a poco, las **cintas urbanas** volvieron a superar a las **cintas rurales**. En la búsqueda de nuevos temas, tratamientos y situaciones, los productores recurrieron, gracias a una censura más permisiva, a la utilización del **erotismo** y el desnudo en los géneros con los que se avenían. También se introdujeron otros asuntos antes tabú, como el sexo más explícito y la homosexualidad. Las prostitutas regresaron a los escenarios, un poco más liberadas pero aún cuestionadas moralmente. Las **comedias** también se beneficiaron con dosis de erotismo que algunos intérpretes, como Mauricio Garcés, manejaron muy bien. La comedia mundana, de tono más libre y sofisticado, también fue utilizada. Los cómicos tuvieron menos presencia, aunque empezaron a aparecer varios provenientes de la televisión. El **cine de acción** cobró auge a partir del éxito de las películas sobre agentes secretos; el cine mexicano los mezcló con luchadores y con cómicos. El cine de horror logró renovarse en cintas interesantes; pero las principales innovaciones en el cine de acción surgieron de las adaptaciones fílmicas de *comics* muy populares en la época, como *Chanoc*, *Alma Grande* y *Kalimán*, que mezclaron el cine de aventuras con el fantástico.

Por otro lado, el **melodrama**, plagado de **regaños a la juventud**, dio la batalla a los intentos de propagar el erotismo y el destape sexual. Los cineastas veteranos retomaron viejos temas ya tratados en el cine mexicano y produjeron nuevas versiones modernizadas de melodramas exitosos

del pasado, rejuvenecidas por la fotografía a color. Varias cintas más recurrieron a la **religión**, tanto aquéllas sobre la vida de Jesús, como aquellas cuyos intérpretes personificaban a sacerdotes dedicados a redimir a prostitutas y a jóvenes descarriados. Algunas de las películas de los distintos géneros mencionados, se basaron en obras de autores mexicanos, pero se hicieron muchas otras adaptaciones para películas ya realizadas por los directores, guionistas e intérpretes provenientes del cine independiente y experimental, quienes también se basaron en obras de autores no mexicanos. Un giro interesante tuvo el cine inspirado en la **Revolución** con la cinta *La soldadera* de José Bolaños, que desmitifica a este personaje dotándolo de autenticidad. El resto de las películas del género se mantuvo dentro de las convenciones establecidas.

4º En *Cien años de cine mexicano 1896–1996*, en el archivo correspondiente a *Ensayos*, Moisés Viñas presenta su propia propuesta de clasificación en el “Esquema de los géneros cinematográficos formales y tipos expositivo-dramático-narrativo” (Viñas, 1996).<sup>30</sup> En esta misma fuente, las fichas técnicas que se presentan en el archivo correspondiente a *Películas*, contienen esta clasificación en el renglón de género:

**Esquema 5**  
Géneros cinematográficos  
Formales y tipos expositivo-dramático-narrativo

**DOCUMENTAL** (directo/montaje)

- Reportaje
- Ensayo
- Entrevista
- Noticiero
- Propaganda
- Revista
- Docudrama

**FICCIÓN** (realista/musical/animación)

- Aventura
- Comedia o tragicomedia
- Drama
- Tragedia
- Obra didáctica
- Melodrama
- Farsa
- Fantasía
- Maravillosa
- Anticipación
- Terror (u horror)
- Humor negro
- Absurdo
- Lírico

---

<sup>30</sup> El ensayo se intitula *Clasificación genérica del cine mexicano* y en él examina, entre otros, los problemas de la clasificación de los géneros cinematográficos. Para más detalles sobre el particular, se pueden consultar en el texto sus explicaciones sobre el documental cinematográfico y la ficción cinematográfica, y los géneros formales del cine que se crean a partir de ambos campos.

Ésta es la clasificación que elegí para identificar el género de las cintas que se produjeron de 1930 a 1969. No es mi pretensión hacer un análisis de la influencia de los géneros entre los públicos nacionales y extranjeros del cine mexicano; simplemente ofrezco el número de cintas que se clasifican en cada género. Algunos de estos datos ya son, prácticamente, del dominio público, pero otros no son tan conocidos, salvo para algunos especialistas en la materia. En todo caso, doy cuenta de todos ellos, pues ilustran la variedad de géneros que ha abordado el cine mexicano.<sup>31</sup>

En el Cuadro 16, del Total de películas producidas por género y por año, se puede examinar el número de cintas de cada género o tipo que se produjo en cada década y el total que alcanzó cada uno a lo largo del periodo de estudio. El total de películas producidas de 1930 a 1969 fue 2,917.

Como se puede apreciar, el género que prevalece es el *melodrama*, que Moisés Viñas coloca bajo la idea del *drama*, en la que mezcla “géneros clásicos emparentados por abordar siempre, aunque con distintas soluciones y para bien o para mal, los valores éticos y morales. Así la *tragedia* y sus pasiones, la *pieza* y su inadecuación al valor de la realidad, la *obra didáctica* y su lucha entre dos valores opuestos, y el *melodrama* con sus tratamientos de la virtud, entran en este rubro” (Viñas, 1996). El número de melodramas realizados de 1930 a 1969 asciende a 1,144.

La *comedia* es el género que ocupa el segundo lugar, con 915 cintas. Viñas dice lo siguiente respecto a este género: “En el concepto clásico la *comedia* trata de vicios o de equivocaciones, y con tal motivo como principio la adoptó el cine para alivio de nuestra tarea, pero la necesaria simplificación nos obliga a reunir con ella la *tragicomedia*, que también causa risa, pero cuyo motor dramático es la obtención de una meta cuando se persigue otra”.

---

<sup>31</sup> El cuadro 16, del Total de películas producidas por género de 1930 a 1939 que aparece en el texto de la tesis y los cuadros individuales de los productores, directores e intérpretes, se pueden consultar en el ANEXO 1.

**CUADRO 16**

Total de películas producidas por género y por año de 1930 a 1969

El número de *aventuras* producidas fue 498. Viñas considera en el esquema que propone, que este género queda como un primer agrupamiento, tal vez grosero, pero práctico “que reúne los fundamentos de la épica, la gesta, el folletín, la novela, la crónica, la relación y otros géneros narrativos”. El concepto que los sintetiza es el de *aventura*, “pues en él no rige otra cosa que la sucesión de peripecias, entre las cuales cabe un gran número de películas de muy diversos temas, personajes y ambientes, pero que tienen en común la extensión y suma de acciones más que la intensidad dramática de alguna de ellas”. Agrega: “como señalaba Aristóteles para la épica, las aventuras dramatizan cada peripecia, de modo que también hay una sucesión de momentos climáticos. Entre sus ejemplos más abundantes están las aventuras heroicas, policiales, criminales y las de enigma o *thriller*”.

El resto de los géneros cinematográficos a los que recurrió la cinematografía nacional alcanza cifras menos significativas. Los *dramas* producidos fueron 88 y las cintas de tipo *policíaco*, 82. Viñas señala que por *farsa* entiende todas las películas que abordan antivalores; pueden ser *fantásticas*, las que parten de un principio de irrealidad; *maravillosas*, como el cuento de hadas y toda la animación; las de *anticipación*, como la ciencia ficción; las de *terror* u *horror*, que tienen en común sus personajes irreales o sobrehumanos, lo que las distingue de la aventura realista, aunque participen de sus peripecias; las de *humor negro*, por basarse en cualquier antivalor (el crimen, la amoralidad, el pecado y el *absurdo*, que es en sí un antivalor). El cine *lírico*, dice Viñas, “agrupa a las películas poéticas y no narrativas ni dramáticas”. Todos estos tipos pertenecen al género formal de ficción. Como puede verse en el Cuadro 16, las películas que abordan estos tipos son 93, cifra mínima comparada con el número de melodramas, comedias y cintas de aventuras producidos. El *docudrama*, el *reportaje* y el *ensayo*, de los cuales hay 61 cintas producidas, pertenecen al género formal del cine documental. Queda por mencionar que 36 películas no están clasificadas dentro de los géneros mencionados.

De las 2,917 cintas producidas en el periodo que examino, 1,144 fueron *melodramas* y 915 *comedias*; las primeras representan un 39.21% del total producido; las segundas, 31.36%, y la suma de los *melodramas* y *comedias* producidas por la ICM de 1930 a 1969, representa el 70.57% del total. El dato, por demás conocido por los estudiosos del cine mexicano, sólo confirma el hecho de que ambos géneros cinematográficos ocupan el primer lugar en la preferencia de los devotos a este medio de comunicación. Se ha especulado al respecto y algunos análisis han intentado explicar la preferencia de los públicos por estos géneros que, al igual que otros, se instalan en la reiteración de temas, personajes y situaciones que representan versiones simplificadas de la realidad y son fácilmente reconocidas, anticipables por su redundancia y aceptadas como probables y verosímiles.

No son tema de esta tesis las actividades mediadoras que realizan los medios de comunicación de masas para proporcionar modelos de representación del mundo y modelos de producción de comunicación que se destinan a ofrecer seguridad, sugiriendo que el cambio no afectará a la continuidad del grupo, a partir de la resolución de la tensión *redundancia/información* que subyace en toda comunicación y que sostiene toda estrategia comunicativa. Sin embargo, habría que investigar las necesidades que satisfacen estas representaciones institucionalizadas de la realidad y qué modelos de representación del mundo y qué modelos de producción de comunicación ofrecieron, y ofrecen en la actualidad, los PCC elaborados por el cine mexicano.

# **Capítulo 4**

## **La productividad de la ICM y el ciclo de vida del producto**

---

---

No hay ni pasado ni futuro, tan sólo una serie de presentes sucesivos, un camino perpetuamente destruido y continuado, por el que avanzamos todos.

Marguerite Yourcenar

*En el capítulo 3 analicé en detalle el subsistema de producción a partir de la diferenciación de sus niveles (infraestructura, estructura y superestructura) y del examen de sus propios elementos o componentes. Una vez que obtuve la información necesaria para responder a mi pregunta básica de cómo se habían organizado los actores de la producción, individual, grupal y organizativamente, para ofrecer un PCC que siguiera manteniendo activo el subsistema de producción, planteé otras preguntas sobre las estrategias seguidas para enfrentar los cambios en los gustos e intereses de sus públicos y, además, la competencia creciente. Estos cuestionamientos me llevaron a utilizar la información que había recabado sobre el número de cintas producidas de 1930 a 1969, para saber cómo se comportó el subsistema de producción en relación con su productividad y cuáles fueron las etapas por las que atravesó el PCC a lo largo de su ciclo de vida.*

*En este capítulo 4 reviso, por un lado, la productividad alcanzada por la ICM, y por otro, el ciclo de vida de su producto. En la primera parte explico qué se entiende por productividad, en términos de comportamiento organizacional; qué se entiende por ciclo de vida del producto, en términos mercadotécnicos, y la aplicación que hago de ambos conceptos para establecer una relación que me permita responder a cómo se comportó el subsistema de producción en su productividad y bajo la secuencia del ciclo de vida de su producto. Para examinar el tiempo de existencia de la ICM y las etapas de evolución que caracterizaron el desarrollo de su producto en el mercado, desde que se introdujo hasta que se inició su declinación, extendí el tiempo de análisis del ciclo de vida del producto hasta 1999.*

#### **4. 1 LA PRODUCTIVIDAD COMO MEDIDA DEL DESEMPEÑO Y EL CONCEPTO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

El recuento del número de cintas realizadas cada año y explotadas comercialmente en su momento (las 2,917), me llevó a utilizar estos datos para un análisis que me permitiera explicar el papel que tuvo la productividad como medida del desempeño de la eficacia y eficiencia de la organización que estudio. Una empresa comercial, como la ICM, “es eficaz cuando alcanza sus metas de venta o participación en el mercado, pero su productividad también depende de que alcance esas metas en forma eficiente” (Robbins, 1966). Una organización es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de sus clientes; es eficiente cuando, además, lo puede hacer a un costo menor, pues las mediciones de la productividad también toman en cuenta los costos incurridos para alcanzar la meta. La productividad puede medirse en el nivel individual, grupal o del sistema organizacional (Robbins, 1996).

En el capítulo 1 examiné los costos de producción de las películas mexicanas y los aumentos habidos a lo largo de los 40 años que estudio. Más adelante expliqué por qué la calidad de una cinta se ve afectada por sus costos de producción, sobre todo por los tiempos que se destinan a cada etapa del proceso (preproducción, producción y postproducción), y cómo éstos determinan, en buena medida, la calidad que puede alcanzar cualquier PCC. Retomo estos datos porque, como también referí, una de las medidas a las que recurrieron las empresas productoras para seguir elaborando los PPC cuando los costos de producción tuvieron alzas importantes, precisamente fue reducir los tiempos de filmación, de 4 ó 5 semanas a 2 ó 3. El cine mexicano también aplicó otras medidas para enfrentar la contingencia, una de ellas, y ante la imposibilidad de ajustar la estructura organizacional, por los impedimentos sindicales, consistió en bajar los costos de producción al realizar las películas en los Estudios América, más pequeños y menos costosos que los grandes, y con trabajadores del STIC, cuyos salarios y prestaciones laborales eran menores que los del STPC.

Desde luego, cualquier empresa enfrenta el reto de mejorar la productividad y la calidad de los productos o servicios que ofrece, pero esto no es cuestión de voluntarismo; en el cine industrial no se puede separar el determinante tiempo de producción/calidad del producto. Se puede realizar un examen detallado sobre esta relación en el cine mexicano y a partir de ello establecer si se pudo haber mantenido la calidad de las cintas, pero mi pretensión, más modesta, es explicar el nivel de competencia que el cine mexicano alcanzó para mantenerse operando eficaz y eficientemente.

Si bien la cifra de 2,917 cintas a lo largo de 40 años no es extraordinaria si la comparamos con la producción de industrias ricas y famosas como la norteamericana o, en menor medida, la italiana y la francesa, y nada tiene que ver con las impresionantes cifras de lo producido por la cinematografía de la India, sí sobrepasa lo producido por cualquier otra cinematografía latinoamericana y por la española misma. Aunque coincido con Carlos Monsiváis en que “las condiciones de producción y la improvisación extrema obligan a América Latina a un ‘cine de pobres’” (Monsiváis, 2000), creo necesario retomar los datos de lo producido para saber cómo se adaptó la ICM a los gustos, los avances tecnológicos y la competencia cambiante y logró mantener su producto en el mercado a lo largo de esos años, e incluso, prolongar su presencia en él por muchos más.

Para ello, acudí a un instrumento de la mercadotecnia que permite administrar el ciclo de vida de los productos (CVP). Se entiende por ciclo de vida, el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto: “Cada producto parece atravesar por un ciclo de vida: nace, pasa por varias fases y al fin muere, cuando aparecen nuevos productos que satisfacen mejor las necesidades del consumidor” (Kotler/Armstrong, 1998). Este ciclo por el que atraviesa todo producto presenta dos retos pues, por un lado, todos los productos declinan con el tiempo y la empresa debe encontrar nuevos para sustituir a los antiguos, y por otro lado, la empresa debe comprender cómo envejecen los productos que ofrece y adaptar sus estrategias de mercadotecnia a medida que sus productos atraviesan por las etapas de su ciclo de vida (Kotler/Armstrong, 1998).

Los rudimentos de la mercadotecnia han estado presentes desde hace muchos años y han sido una función utilizada no sólo por empresas fabricantes de productos. Seguramente, no pocos productores y empresas cinematográficos mexicanos utilizaron sus conceptos básicos y los llevaron a la práctica, aunque no la conocieran como la disciplina especializada en que se ha convertido actualmente y a cuyos principios y prácticas recurren ahora individuos de muy diversas profesiones y organizaciones. También estoy convencida de que utilizaron y adoptaron una serie de estrategias de las que los más famosos mercadólogos actuales recomiendan, para identificar las necesidades y los deseos del cliente, determinar a cuáles mercados meta puede atender mejor la organización, y diseñar productos, servicios y programas apropiados para atenderlos.

No pretendo argumentar que, gracias a la aplicación de ciertas nociones mercadológicas, se dio la pervivencia del cine mexicano; tan sólo hago mención de estas consideraciones para referir que ciertas nociones estaban presentes en las decisiones que tomaban las empresas sobre cuáles ideas de producción eran viables para concretizarlas en una cinta, a qué sector del mercado estaban dirigidas, qué temas estaban de moda y qué tratamiento darles, qué satisfacciones les brindaba a los consumidores, quienes debían participar en su elaboración, cuál sería su costo de producción y distribución, y en cuánto tiempo se preveía la recuperación de la inversión. También las menciono porque estudiosos del cine mexicano han aseverado que, entre otros errores cometidos por éste, se puede apuntar su falta de visión de lo que estaba cambiando en el entorno y que, por ello, se refugiaron en la reiteración de temas, situaciones y personajes, sin tomar en cuenta que ya se habían agotado sus posibilidades de conquistar nuevos públicos, y que los habituales habían envejecido o desaparecido como tales. Traducidas a términos mercadológicos, estas observaciones hacen a un lado el hecho evidente de que el cine mexicano encontró otros nichos o segmentos del mercado y que, al menos a éstos, les ofreció PCC que les interesaron lo suficiente como para seguirlos consumiendo.

Otro concepto que también se ha relacionado con la productividad, es el de la especialización en el trabajo; como revisé en el capítulo anterior, ésta contribuyó a incrementar la productividad, pues redujo el tiempo del proceso de producción.

Actualmente, los mercadólogos aplican el concepto de ciclo de vida del producto (CVP) como un marco de referencia útil para describir la forma en que funcionan productos y mercados. El empleo del concepto tiene una serie de problemas prácticos para pronosticar el desempeño del producto o para desarrollar estrategias de mercadotecnia, pero utilizado con cuidado, puede ser de gran ayuda (Kotler/Armstrong). El concepto de CVP puede describir a una *clase de producto*, a una *forma de producto* o a una *marca de producto*, y se aplica en forma diferente en cada caso.<sup>32</sup> También puede aplicarse para describir estilos, modas y modas pasajeras.

Considero pertinente recurrir a este concepto pues, como no voy a utilizarlo para predecir, sino como marco de referencia para delinear la forma en que el PCC ofrecido por la ICM se comportó en las diferentes etapas de su ciclo de vida, no tengo que enfrentar dificultad alguna para identificar cada una de ellas, sus lapsos y la curva del CVP. También es pertinente el uso del concepto porque una industria cinematográfica ofrece una *clase de producto* y, como tal, tiende a permanecer en la etapa de madurez por mucho tiempo, pero pasando por todas las etapas y manteniendo un ciclo de vida más largo que otros.

Si bien el ciclo de vida de cada producto tiene una duración y un carácter inciertos, el curso de un típico CVP, es decir, el curso de las ventas y las utilidades de un producto a lo largo de su existencia, sigue una curva en forma de S que contiene cinco etapas diferentes: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

El concepto de CVP que Kotler/Armstrong plantean, se refiere al curso que siguen las ventas y las utilidades de un producto a lo largo de su vida, desde su inicio hasta su desaparición, pero también puede aplicarse en los casos en que existan dificultades para precisar el nivel de ventas en cada etapa o los factores que afectan al producto. En mi aplicación del concepto, solamente considero el factor tiempo y el factor productividad. Esta aplicación, por lo tanto, se refiere al número de PCC ofrecidos por la ICM durante el ciclo que examino y el curso que siguió el producto a lo largo de sus etapas de existencia.

Kotler y Armstrong abundan en la descripción de las estrategias para cada etapa del CVP y los rasgos que las caracterizan. Retomo los que considero pueden ser más significativos para distinguir las etapas del CVP del PCC que ofreció la ICM.

1º Etapa de desarrollo del producto o etapa previa: Se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea para un producto nuevo. Durante ella, las ventas son nulas y aumentan los costos de inversión.

2º Etapa de introducción: Está marcada por un periodo de lento crecimiento en las ventas, a medida que el producto se empieza a distribuir e ingresa al mercado. Si tiene éxito, el producto pasa a la siguiente etapa. Las utilidades son negativas o bajas, debido a que las ventas aún son escasas y los gastos de distribución, elevados. Los gastos de promoción pueden ser relativamente altos, por la necesidad de informar a los consumidores acerca del nuevo producto. Por lo general, el mercado no está preparado en esta etapa para consumir un producto muy refinado, entonces la empresa y los competidores producen versiones

---

<sup>32</sup> El término *clase de producto* se refiere a grupos de productos o de servicios de características similares, destinados a satisfacer necesidades similares, por ejemplo, automóviles, medicamentos, productos para la higiene dental, aspiradoras, teléfonos y, desde luego, los PCC. El término *forma de producto* se refiere a un tipo especial de productos dentro de una clase, por ejemplo, autos deportivos, analgésicos, dentífricos, aspiradoras domésticas, teléfonos celulares, películas musicales. El término *marca de producto* hace alusión al fabricante de un producto específico, por ejemplo, Clío Sport, Tylenol, Colgate, Koblenz, Telcel, películas musicales de la Metro Goldwyn Meyer.

básicas de él. Las empresas enfocan sus ventas en los compradores que están dispuestos a comprar.

3º Etapa de crecimiento: Si el nuevo producto satisface a los consumidores, entra a ésta. Está marcada por el rápido aumento de las ventas y las crecientes utilidades. Quienes adoptaron primero el producto lo seguirán consumiendo y los compradores posteriores empezarán a seguir su ejemplo, sobre todo, si escuchan comentarios favorables sobre él. A lo largo de esta etapa, la empresa trata de mejorar el producto, accede a nuevos segmentos del mercado y abre nuevos canales de distribución. Ingresan en el mercado nuevos competidores, atraídos por la oportunidad de obtener utilidades. Para enfrentar el hecho, se mejora la calidad del producto, se le añaden nuevas características o se diseñan nuevos modelos; se aumentan las agencias distribuidoras; se mantienen los gastos de promoción o se aumentan ligeramente, y se puede reducir un poco el precio (lo que para los productores y empresas productoras cinematográficas mexicanas no era una opción, pues era en el subsistema de exhibición y con la intervención del Estado donde se determinaban los precios de entrada a los diferentes cines). La conquista de nuevos mercados sigue siendo una meta, pero enfrenta una competencia creciente.

“En la etapa de crecimiento, la empresa se enfrenta a un trueque entre una elevada participación de mercado y sus utilidades actuales elevadas. Al gastar considerables sumas en mejoramientos del producto, promoción y distribución, la compañía puede capturar una posición dominante. Sin embargo, al hacerlo, está renunciando a sus utilidades máximas actuales, que espera compensar en la siguiente etapa” (Kotler/Armstrong, 1998).

4º Etapa de madurez: Es un periodo de disminución en el crecimiento de las ventas; las utilidades se estabilizan, debido a que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los consumidores potenciales. La etapa de madurez, por lo general, dura más que las anteriores y plantea retos que requieren ser enfrentados desde diversos ángulos. La disminución en el crecimiento de las ventas trae como consecuencia que muchos productores ofrezcan simultáneamente muchos productos. Este exceso de capacidad productiva propicia una competencia mayor. Los competidores empiezan a bajar sus precios, a incrementar su publicidad y a buscar mejores versiones de los productos. Estas medidas conducen a una disminución en las utilidades; entonces, los competidores más débiles empiezan a retirarse y con el tiempo la industria sólo incluye a los bien establecidos. Sin embargo, aún pueden integrarse competidores con suficientes recursos como para intentar un posicionamiento.

Muchos productos que se encuentran en la etapa de madurez, parecen que no cambiar en largos periodos, pero los de más éxito, en realidad están evolucionando para satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor. Esto se debe, en parte, a que los gerentes del producto no se limitan a conservar los ya establecidos, recurren a diversas estrategias que incluyen la *modificación del mercado*, la *modificación del producto* o la *modificación de la mezcla de mercadotecnia*. De algunas de estas estrategias resulta un reposicionamiento del producto que lo lleva nuevamente a una etapa de crecimiento.

En el cine mexicano, esto último se tradujo en que, en la búsqueda de mejores versiones de los productos, se aumentaron los costos en ciertos renglones de producción, por ejemplo, material fotográfico (con la fotografía a color), argumento y adaptación (con escritores especializados en la actividad) y personal artístico (con intérpretes más reconocidos), por mencionar algunos notorios.

5º Etapa de decadencia o declinación: Las ventas de casi todos los productos disminuyen con el tiempo. La caída puede ser lenta o rápida, descender a niveles bajos y mantenerse en ellos por largo tiempo, o descender drásticamente y definitivamente. Las ventas disminuyen por

muchas razones, relacionadas con las innovaciones tecnológicas que hacen obsoletos ciertos productos; con los cambios en los gustos de los consumidores por alteraciones en el sistema social y en el sistema de representaciones, y con los mercados y los competidores. En todo caso, se llega a la etapa de decadencia o declinación del CVP, y la tarea de la empresa es identificar el producto decadente y tomar decisiones respecto a mantenerlo, searlo o descartarlo.

A partir de lo expuesto, a continuación explico cómo pueden aplicarse estos conceptos a la descripción del CVP de las películas que la ICM realizó. Primero, es necesario establecer una distinción en cuanto al CVP de una película en particular y al CVP de la *clase de productos* que ofreció la ICM como sistema de comunicación pública. Las cintas producidas por cada productor o empresa productora, desde luego pasan por las etapas mencionadas. Es decir, cada empresa productora o productor se plantea una idea de producción y valora su viabilidad para concretizarse en una película. Este PCC, una vez realizado y lanzado al mercado, sigue su curso y transita por su propio ciclo de vida. Pero como no estoy analizando el CVP de cada cinta en particular, sino el de la *clase de producto* que ofreció la ICM, considero que la fundación de la ICM, a partir de los primeros filmes sonoros en 1930, no atravesó, en rigor, por una *etapa de desarrollo del producto*, a menos que se tomen como antecedente los intentos del cine silente por fundar una cinematografía, y como *etapa previa*, en la que se prueba el nuevo producto, las cintas que se sonorizaron con discos y no con sonido directo, en 1929 y 1930.

Por lo anterior, mi descripción del CVP del PPC que ofreció la ICM sólo abarca cuatro etapas de desarrollo, que se inician con la de *introducción*, para terminar en la de *decadencia*, pasando por las de *crecimiento* y *madurez*.

#### 4. 2 LA PRODUCTIVIDAD Y EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE LA ICM DE 1930 a 1969

La ICM produjo 2,917 películas en sus primeros 40 años de vida (1930-1969). La producción de películas por décadas fue la siguiente: en la primera década (1930-1939) 234, 8.02% del total; en la segunda década (1940-1949) 655, 22.45% del total; en la tercera década (1950-1959) 1,078, 36.97% del total, y en la cuarta década (1960-1969) 950, 32.57% del total, como se muestra en el siguiente cuadro:

**CUADRO 17**  
Número de películas producidas por la ICM de 1930 a 1969

| PERIODO                       | NÚM. PELÍCULAS | % DEL TOTAL PRODUCIDO | MEDIA ANUAL |
|-------------------------------|----------------|-----------------------|-------------|
| PRIMERA DÉCADA<br>(1930-1939) | 234            | 8.02%                 | 23.40       |
| SEGUNDA DÉCADA<br>(1940-1949) | 655            | 22.45%                | 65.50       |
| TERCERA DÉCADA<br>(1950-1959) | 1078           | 36.97%                | 107.80      |
| CUARTA DÉCADA<br>(1960-1969)  | 950            | 32.57%                | 95.00       |
| TOTAL                         | 2917           | 100%                  | 72.93       |

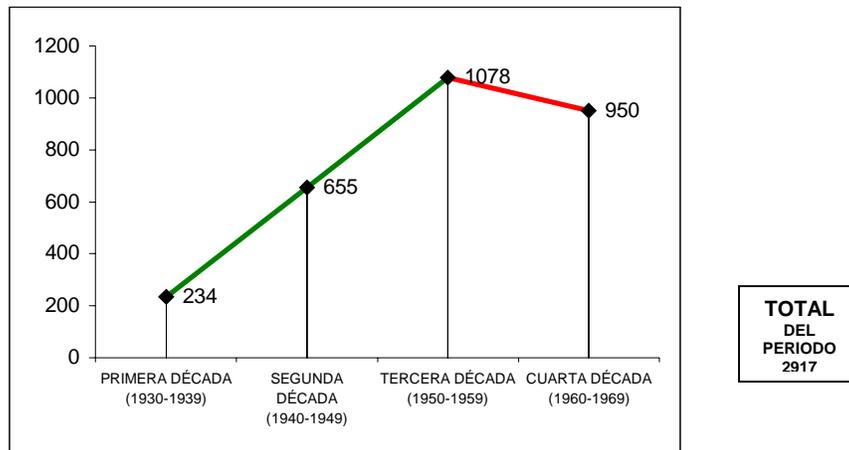
|                                |
|--------------------------------|
| $\bar{X}$ DEL PERIODO<br>72.93 |
|--------------------------------|

Fuente: Elaboración propia con base en datos extraídos de la HDCM y del IBCM.

Como puede observarse, existe un fuerte crecimiento en la producción de películas en las tres primeras décadas, que pasa de 234 en la primera 1,078 en la tercera, lo que significa que la producción se incrementó casi 5 veces. Este crecimiento se detiene en la cuarta década, en que se

desciende a 950, un decremento de 11.87% con respecto a la década anterior, según se muestra en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 3**  
Producción de películas de la ICM de 1930 a 1969



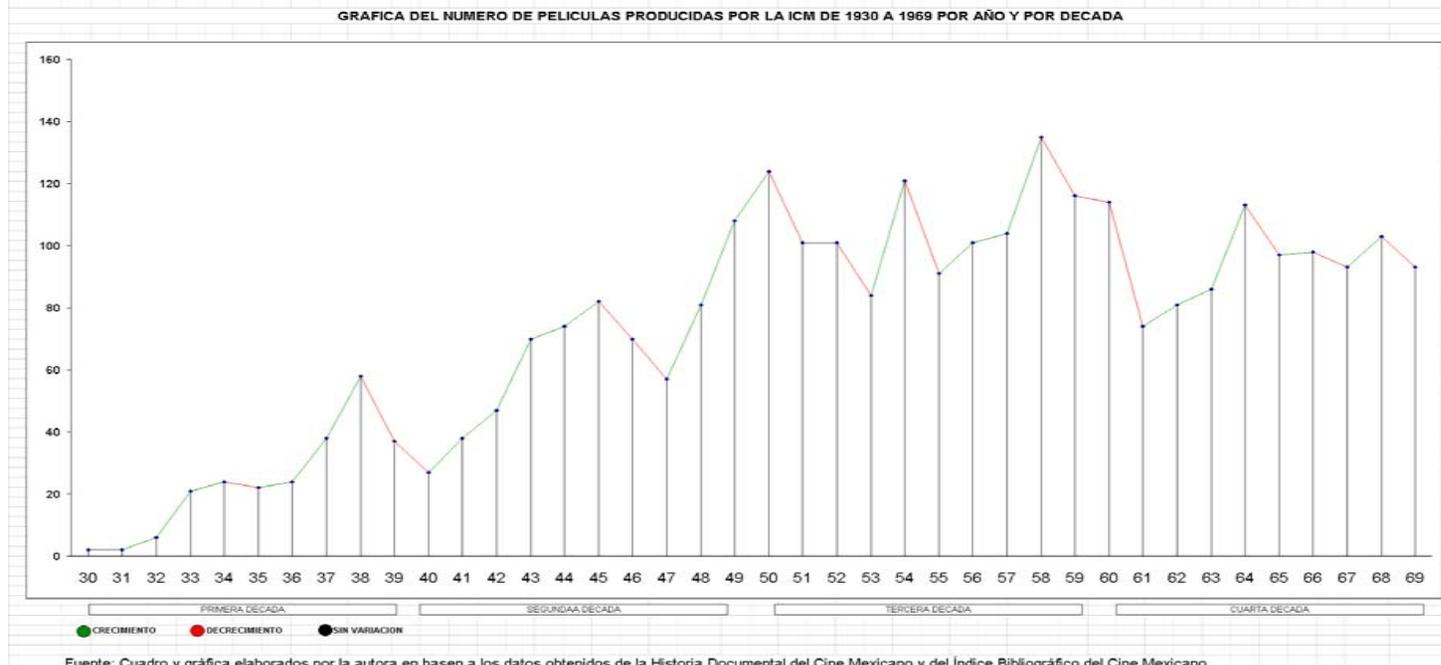
Fuente: Elaboración propia con base en datos extraídos de la HDCM y del IBCM.

Los incrementos representados en el cuadro y en la gráfica anteriores no son el resultado de un crecimiento ni de un decrecimiento homogéneo que obedezcan a ciclos regulares de producción. La ICM padeció afectaciones y ajustes, tanto endógenos, provenientes de los tres subsistemas que la conforman, como exógenos, provenientes del sistema social, económico y cultural. La cuenta detallada de lo que creció y decreció en cada uno de los 40 años que examino se muestran en el cuadro y en la gráfica a continuación.

CUDRO 18  
GRÁFICA 4

**CUADRO DEL NUMERO DE PELICULAS PRODUCIDAS POR LA ICM DE 1930 A 1969 POR AÑO Y POR DECADA**

| AÑO       | PRIMERA DECADA<br>1930 - 1939 |    |    |    |    |    |    |    |    | TL. DECADA | SEGUNDA DECADA<br>1940 - 1949 |    |    |    |    |    |    |    |    | TL. DECADA | TERCERA DECADA<br>1950 - 1959 |     |     |     |     |    |     |    |     | TL. DECADA | CUARTA DECADA<br>1960 - 1969 |     |      |     |    |    |    |     |    | TL. DECADA | TL |    |    |     |      |
|-----------|-------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|-------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|------------|------------------------------|-----|------|-----|----|----|----|-----|----|------------|----|----|----|-----|------|
|           | 30                            | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 |            | 39                            | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 |            | 48                            | 49  | 50  | 51  | 52  | 53 | 54  | 55 | 56  |            | 57                           | 58  | 59   | 60  | 61 | 62 | 63 | 64  | 65 |            |    | 66 | 67 | 68  | 69   |
| PELICULAS | 2                             | 2  | 6  | 21 | 24 | 22 | 24 | 38 | 58 | 37         | 234                           | 27 | 38 | 47 | 70 | 74 | 82 | 70 | 57 | 81         | 108                           | 654 | 124 | 101 | 101 | 84 | 121 | 91 | 101 | 104        | 135                          | 116 | 1070 | 114 | 74 | 81 | 86 | 113 | 97 | 98         | 93 | 83 | 93 | 952 | 2918 |



#### 4. 2. 1 Interpretación de la gráfica del número de películas producidas por la ICM de 1930 a 1969 por año y por década

##### ***Observaciones generales sobre el crecimiento y decrecimiento de la producción***<sup>33</sup>

1. 23 años de crecimiento, ó 24 si tomamos en cuenta que en 1930 la ICM parte de cero y se inaugura con dos películas (aunque en 29 haya producido dos sonoras y 5 mudas). En los años de crecimiento se dan tres ciclos de duración de un año cada uno, cinco ciclos de duración de tres años cada uno y un ciclo con duración de cinco años.
2. 14 años de decrecimiento, con siete ciclos de un año de duración cada uno, dos ciclos con duración de dos años cada uno y un ciclo con duración de tres años.
3. Dos años en que la producción se mantuvo sin variación y con el mismo nivel de producción del año anterior (1930-31 y 1951-52).
4. Los ciclos de crecimiento y decrecimiento son discontinuos, se observa escasa homogeneidad tanto en los nueve ciclos de crecimiento, como en los diez de decrecimiento. Sin embargo, presento las siguientes observaciones sobre la posible regularidad de los ciclos y sus crecimientos más relevantes:

##### 4.1 Respecto a la regularidad de los ciclos de crecimiento:

- 4.1.1 Son seis los ciclos de crecimiento no interrumpido, cinco de los cuales tienen una duración de tres años y uno, de cinco años.
- 4.1.2 Son tres los ciclos de crecimiento interrumpido, con un año de duración.
- 4.1.3 De estos nueve ciclos, si se dan cinco de crecimiento continuo de tres años cada uno y tres de crecimiento interrumpido de un año cada uno, se infiere que se tiende a crecer sin interrupción por ciclos de tres años e interrumpidamente por ciclos de uno.
- 4.1.4 El ciclo de crecimiento continuo con duración de cinco años, con una producción de 55 películas, constituye una excepción.

##### 4.2 Respecto a los ciclos de crecimiento más pronunciados:

- 4.2.1 Los ciclos de crecimiento más pronunciados son cuatro: de 1940 a 1945 (único ciclo cinco años y no uno o tres), en el que se aumenta de 27 a 82 películas, o sea, 55 más; de 1947 a 1950, en que se aumenta de 57 a 124 películas, o sea, 67 más; de 1955 a 1958, en que se aumenta de 91 a 135 películas, o sea, 44 más y el de 1961-1964, en que se aumenta de 74 a 114 películas, o sea 40 más. Los ciclos de un año de duración con crecimiento más pronunciado son dos: 1953-1954, en que se asciende de 84 a 121 películas producidas, o sea, en un solo año se produjeron 37 películas más que en el año anterior, y el de 1957-1958, en que se asciende de 104 a 135 películas producidas, o sea, en un solo año se produjeron 31 películas más que en el año anterior.

##### 4.3 Respecto a la regularidad de los ciclos de decrecimiento:

- 4.3.1 De los diez ciclos en que decrece la producción, siete tienen un año de duración.

<sup>33</sup> En esta parte, los términos crecimiento y decrecimiento se refieren a los ciclos. No hay que confundirlos con el término *crecimiento*, que se utiliza para designar a una de las etapas del CVP, la *etapa de crecimiento*.

- 4.3.2 Son dos los ciclos con decrecimiento de dos años de duración no interrumpida.
- 4.3.3 Es uno el ciclo de decrecimiento de tres años de duración no interrumpida. De lo anterior se infiere que la tendencia es a decrecer por ciclos de un año de duración. Los dos ciclos de decrecimiento no interrumpido de dos años de duración cada uno, y sobre todo el ciclo de decrecimiento por tres años continuos, constituyen una excepción.
- 4.3.4 Sin embargo, hay que hacer notar que de los siete ciclos de decrecimiento de un año de duración, se da sólo uno en la primera década, ninguno en la segunda, tres en la tercera y otros tres en la cuarta.
- 4.3.5 De los ciclos de decrecimiento de dos años continuos: se da uno en la primera década y uno en la segunda.
- 4.3.6 El único ciclo de tres años de decrecimiento continuo se da entre la tercera y la cuarta décadas, de 1959 a 1961, y constituye una excepción.

#### 4.4 Respecto a los ciclos de decrecimiento más pronunciados:

- 4.4.1 El ciclo más pronunciado de decrecimiento continuo es el que abarca tres años (1959 a 1961), en que las películas producidas disminuyen de 135 a 74, o sea, 61 menos.
- 4.4.2 Es importante mencionar que los dos ciclos de decrecimiento de dos años de duración cada uno, aunque menos pronunciados que el de tres años, significaron, en el primero de ellos, de 1939 a 1940, un decrecimiento de 58 películas producidas en 1938 a 27 películas en 1940, es decir, 31 menos; en el segundo, de 1946 a 1947, se decreció de 82 a 57 películas, o sea, 25 menos.
- 4.4.3 Un caso de decrecimiento pronunciado se da en los inicios de la tercera década (1951 a 1953). Si bien en rigor se trata de dos ciclos de decrecimiento de un año de duración cada uno (el de 1951 y el de 1953), mediados por un ciclo de un año de producción que permanece sin variación (1952, con 101 películas, lo mismo que en 1951), finalmente, de 1950 a 1953, se decreció de 124 a 84 películas, o sea, 40 menos.

Del análisis de los datos también se infieren los porcentajes relativos al crecimiento y decrecimiento por década. Se presenta a continuación un cuadro que da cuenta del número de películas en que se crece y se decrece por año y por década, así como el porcentaje que representan el crecimiento y el decrecimiento en relación con el número de películas producidas por década. También se consignan los totales respectivos al número de años en que se crece y decrece, el número de las películas en que se crece y decrece, el total de las películas producidas de 1930 a 1969 y el total del porcentaje representativo del crecimiento y del decrecimiento.

| CUADRO COMPARATIVO DE PORCENTAJE DEL CRECIMIENTO Y DECRECIMIENTO POR DECADA              |           |           |                   |    |                      |            |  |                      |              |
|--|-----------|-----------|-------------------|----|----------------------|------------|--|----------------------|--------------|
| DECADAS  | AÑOS DE:  |           | No de Pel por Año |    | No de Pel por Decada |            | TL PEL PROD<br>POR DECADA                    | % REPRESENTATIVO DEL |              |
|  | C         | D         | C                 | D  | C                    | D          |  | C                    | D            |
| PRIMERA DECADA<br>(1930-1940)  | 30        |           | 2                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  | *         |           |                   | 2  |                      |            |  |                      |              |
|  | 32        |           | 4                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 33        |           | 15                |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 34        |           | 3                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  |           | 35        |                   |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 36        |           | 2                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 37        |           | 14                |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 38        |           | 20                |    |                      |            |  |                      |              |
|  | TL        | 7         | 2                 |    | 21                   | 60         | 23   | 234                  | 26.64        |
| SEGUNDA DECADA<br>(1940-1949)  |           | 40        |                   | 10 |                      |            |  |                      |              |
|  | 41        |           | 11                |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 42        |           | 9                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 43        |           | 23                |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 44        |           | 4                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 45        |           | 8                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  |           | 46        |                   | 12 |                      |            |  |                      |              |
|  |           | 47        |                   | 13 |                      |            |  |                      |              |
|  | 48        |           | 24                |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 49        |           | 27                |    |                      |            |  |                      |              |
| TL   | 7         | 3         |                   |    | 106                  | 35         | 654  | 16.2                 | 5.35         |
| TERCERA DECADA<br>(1950-1959)  | 50        |           | 16                |    |                      |            |  |                      |              |
|  | *         | 51        |                   | 23 |                      |            |  |                      |              |
|  |           | 53        |                   | 17 |                      |            |  |                      |              |
|  | 54        |           | 37                |    |                      |            |  |                      |              |
|  |           | 55        |                   | 30 |                      |            |  |                      |              |
|  | 56        |           | 10                |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 57        |           | 3                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 58        |           | 31                |    |                      |            |  |                      |              |
|  |           | 59        |                   | 19 |                      |            |  |                      |              |
|  | TL        | 5         | 4                 |    |                      | 97         | 89   | 1078                 | 8.99         |
| CUARTA DECADA<br>(1960-1969)   |           | 60        |                   | 2  |                      |            |  |                      |              |
|  |           | 61        |                   | 40 |                      |            |  |                      |              |
|  | 62        |           | 7                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 63        |           | 5                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  | 64        |           | 27                |    |                      |            |  |                      |              |
|  |           | 65        |                   | 15 |                      |            |  |                      |              |
|  | 66        |           | 1                 |    |                      |            |  |                      |              |
|  |           | 67        |                   | 5  |                      |            |  |                      |              |
|  | 68        |           | 10                |    |                      |            |  |                      |              |
|  |           | 69        |                   | 10 |                      |            |  |                      |              |
| TL   | 5         | 5         |                   |    | 50                   | 72         | 952  | 5.25                 | 7.56         |
| <b>TL</b>  | <b>24</b> | <b>14</b> |                   |    | <b>313</b>           | <b>219</b> | <b>2981</b>                                  | <b>56.08</b>         | <b>30.98</b> |
|  |           |           |                   |    |                      |            | Indice del porcentaje de crecimiento: 10.72  |                      |              |
|  |           |           |                   |    |                      |            | Indice del porcentaje de decrecimiento: 7.50 |                      |              |
| *En 1931 y en 1952, se produjeron el mismo número de películas que en el año anterior    |           |           |                   |    |                      |            |  |                      |              |
| Fuente: Cuadro elaborado por la autora en base a los datos del Cuadro: 2 y la Gráfica: 2 |           |           |                   |    |                      |            |  |                      |              |

#### 4. 2. 2 Interpretación del cuadro comparativo del crecimiento y decrecimiento de la producción por década de 1930 a 1969

##### **Observaciones generales**

1. En términos del CVP, en las tres primeras décadas se transita de la etapa de *introducción* a la de *crecimiento* y se inicia la de *madurez*, pues se pasa de 234 películas producidas en la primera década, a 655 en la segunda y 1,078 en la tercera. En esta década se logran los niveles más altos de producción de las cuatro que se analizan. A partir de la cuarta década, a pesar de que la producción de la ICM desciende a 950 películas, se llega a la etapa de *madurez*, pues, como se verá más adelante, hacia finales de la década de los ochenta descenderá drásticamente la producción y se iniciará la etapa de *declinación*.
2. Estos datos hay que considerarlos además en relación con el número de películas por las que se crece y decrece en cada década, así como en función de los porcentajes que ello representa respecto al total de películas producidas en cada década. Esto permitirá apreciar con mayor claridad la proporción del crecimiento y del decrecimiento de cada década en relación con el total de lo producido a lo largo de los cuarenta años en que se examina el comportamiento organizacional del subsistema de producción de la ICM en función de su productividad.
3. Respecto al número de películas por las que se crece y decrece en cada década, en relación con el total de películas producidas en cada una, el cuadro indica lo siguiente:
  - 3.1 En la primera década, partiendo de cero, las películas por las que se crece son 60 y las películas por las que se decrece, 23. Si la producción total fue de 234, el número de películas por las que se crece representa el 25.64% del total, en tanto que el número de películas por las que se decrece representa el 9.83%.
  - 3.2 En la segunda década, las películas por las que se crece son 106 y las películas por las que decrece, 35. Si la producción total fue de 655, el número de películas por las que se crece representa el 16.18% del total, en tanto que el número de películas por las que se decrece representa el 5.34%.
  - 3.3 En la tercera década, las películas por las que se crece son 97 y las películas por las que se decrece, 89. Si la producción total fue de 1,078, el número de películas por las que se crece representa el 9.00% del total, en tanto que el número de películas por las que se decrece representa el 8.26%.
  - 3.4 En la cuarta década, las películas por las que se crece son 51 y las películas por las que se decrece, 74. Si la producción total fue de 950, el número de películas por las que se crece representa el 5.37% del total, en tanto que el número de películas por las que se decrece representa el 7.79%.
4. Respecto a los porcentajes que representan los crecimientos y decrecimientos, se observa lo siguiente:
  - 4.1 La primera década tiene el mayor porcentaje de crecimiento, pero también el de mayor decrecimiento: 25.64% y 9.83%, respectivamente.
  - 4.2 La segunda década tiene un porcentaje de crecimiento de 16.18%, lo que indica que, proporcionalmente, su crecimiento fue menor al logrado en la primera década. Sin embargo, es relevante que su porcentaje de decrecimiento, 5.34%, sea el más bajo de las cuatro décadas. Ni siquiera en la cuarta década, en la

que se decrece más que se crece, hubo un porcentaje tan bajo de decrecimiento como el de la segunda década. Esto se refleja en que se creció con 106 películas y se decreció sólo por 35, en relación con el total producido en la década, 655 películas.

- 4.3 En la tercera década, en la que el total de las películas producidas es casi el doble de la década anterior, en términos de los porcentajes de crecimiento y decrecimiento, el primero sólo está 0.74% por encima del decrecimiento, lo que significa que se decreció casi tanto como se creció.
  - 4.4 En la cuarta década, el porcentaje de decrecimiento es 7.79%, y es superior al 5.37% correspondiente al crecimiento. Es la primera década en que se decrece. Lo relevante de los datos es que en un solo año, 1961, se decreció un 4.20%.
5. Relación de los datos sobre el número de películas producidas por las que se crece y decrece con los datos en porcentajes, en función de cómo afectan los crecimientos y decrecimientos al desempeño de la ICM y cómo se relaciona esto con el examen de su ciclo de vida.

- 5.1 En la primera década se crece de cero a 234 películas. Este crecimiento se traduce en un 8.02% del total producido en los 40 años que examino. El crecimiento se da, básicamente, en el transcurso de dos ciclos de duración de tres años cada uno, al cabo de los cuales se había logrado producir 58 películas (1938) y el inicio de un crecimiento gradual, pues se asciende de 6 películas (1932) a 21 (1933), 24 (1934), dos películas menos en 1935, y nuevamente otras 24 cintas en 1936, seguidas de 38 películas (1937) y, finalmente, 58 (1938), lo que se traduce en un crecimiento de 26.64%. En la década se dan sólo dos ciclos de decrecimiento de un año de duración cada uno: el mencionado de 1935, en que se realizan dos películas menos que en 1934 y el de 1939, en que se producen 21 películas menos que en 1938. Este último dato es significativo pues, aunado al de 1935, arrojan un total de 23 películas por las que se decrece, lo que representa un total de 9.83% de decrecimiento.

La década se puede calificar, en términos del CVP, de introductoria, etapa de *introducción* que se prolonga hasta los primeros años de la siguiente década, en que se inicia la etapa de *crecimiento*. En términos de CO, en cuanto a la productividad alcanzada, los datos indican que en su interior, los actores físicos aprendieron, se vieron motivados y satisfechos con su quehacer; esto significa que el desempeño de los cineastas que intentaban fundar una industria cinematográfica mexicana, tanto los que provenían de la época silente, como los que se incorporaron a ella a los inicios del cine sonoro, logró establecer la infraestructura material y la estructura organizativa suficiente para crecer gradualmente y rebasar la fase preindustrial a finales de la década.

- 5.2 En la segunda década se crece de 234 a 655 películas, crecimiento que se traduce en un 22.45% con respecto al total producido en los 40 años en estudio e indica que se inicia la etapa de *crecimiento* en términos del CVP, pues se pasa de una media de 23.4 películas producidas por año en la primera década, a una media de 65.0 en la segunda. Al crecimiento de esta década lo precede un ciclo de dos años de decrecimiento que abarca el último año de la década anterior y el primero de la segunda. En este primer año de la segunda década, se desciende de 37 películas producidas (1939) a 27 películas (1940), o sea, 10 menos. El otro ciclo de decrecimiento de dos años se da en 1946 y 1947,

cuando se baja de 82 películas (1945) a 70 (1946) y a 57 (1947). El crecimiento se da básicamente en dos ciclos no interrumpidos: el primero de cinco años de duración, de 1941 a 1945, y el segundo de 1948 a 1950, abarcando el primer año de la tercera década. En el ciclo de 5 años de duración, se pasa de 38 a 82 películas producidas y en el segundo, de 81 a 124. El porcentaje en que se creció es 16.20 y el porcentaje en que se decreció es tan sólo 5.35, o sea, se creció tres veces más de lo que se decreció. Los dos ciclos de crecimiento, en términos del CVP de la ICM, son relevantes en cuanto indican claramente que en esta década se superó la etapa de *introducción* para iniciar la de *crecimiento*.

- 5.3 En la tercera década se crece de 655 a 1,078 películas. Este crecimiento se traduce en un 6.97% con respecto al total producido en los 40 años que examino e indica que se llega al nivel más alto de producción, pues a partir de la siguiente década, se inicia el descenso en ésta. En la tercera década se pasa de una media de 65.5 películas producidas por año, a 107.8. La década principia con el tercer año de un ciclo de crecimiento sin interrupción, que se inicia en 1948. En el último año de este ciclo (1950), se producen 124 películas, pero va seguido de dos ciclos de decrecimiento, mediados por uno sin variación de un año cada uno, que hacen que la producción baje hasta 84 películas en 1953. En el siguiente ciclo de crecimiento de un año, se logra aumentar la producción y en 1954 se realizan 121 películas. En 1955 se decrece en 30 películas y sólo se producen 91; pero en el ciclo de tres años no interrumpidos, de 1956 a 1958, se producen 40 películas más y se llega a 135. Nunca más, hasta ahora, se ha alcanzado una producción anual tan alta. En 1958 ocurre el tercer ciclo de decrecimiento de esta década y en 1959 se desciende a 116 películas, o sea, 19 menos que el año anterior. El porcentaje en que se crece en esta década es 8.99% y el porcentaje que representa el número de películas por las que se decrece es 8.25, sólo un 0.74% menos. Esto muestra que se decreció casi tanto como se creció. La media de 107.8 películas producidas anualmente sólo descendió a 84 en 1953 y a 91 en 1965. Estos datos indican, en términos del CVP, que la ICM logra la plenitud de su etapa de *crecimiento*, ya que mantiene un crecimiento sostenido y, sobre todo, el nivel más alto en el CVP que ofreció.
- 5.4 En la cuarta década se decrece de 1,078 películas producidas en la tercera década a 950 producidas en la última década que se examina. En ella se produce el 32.57% con respecto al total producido y la media baja de 107.8 a 95.0. La década se inaugura con un leve decrecimiento, que corresponde al segundo año de un ciclo de decrecimiento de tres años de duración, que va de 1959 a 1961. En total, durante este ciclo se decrece de 135 películas producidas en 1958 a 74 en 1961, o sea, 61 menos que en 1958. Éste es el resultado final del ciclo, pero en rigor, en los dos años del ciclo que afectan a la cuarta década, se decrece en 2 películas (1960) y en 40 (1961). Nunca antes había ocurrido que en un año se decreciera tanto. Si a este decrecimiento de 42 películas le agregamos el total que corresponde a los otros tres ciclos de decrecimiento de un año de duración cada uno, que se dan en la cuarta década y que suman otras 30 películas, tenemos el total de 72 películas por las que se decreció, que representan un 7.56% del decrecimiento de la década. Frente a ello tenemos las 50 por las que se creció, que representan un 5.25% del crecimiento de la década, menor en un 2.31%. Aun así, la década tiene un ciclo de tres años de crecimiento no interrumpido y dos ciclos de crecimiento interrumpido de un año cada uno. El primero se da de 1962 a 1964 y durante él se pasa de 74 películas producidas en 1961 a 114 en 1964, o sea, 40 películas más. Los otros dos ciclos se dan en 1966 y 1968, y en ambos se logran producir 11 películas más.

Evidentemente, a lo largo de esta década es significativo el hecho de que se intente mantener el crecimiento de la década anterior. En términos del CVP, estos datos muestran que el desempeño de la ICM está finalizando su etapa de *crecimiento* y se introduce a la de *madurez*.

#### 4.3 EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE LA ICM DE 1930 A 1999

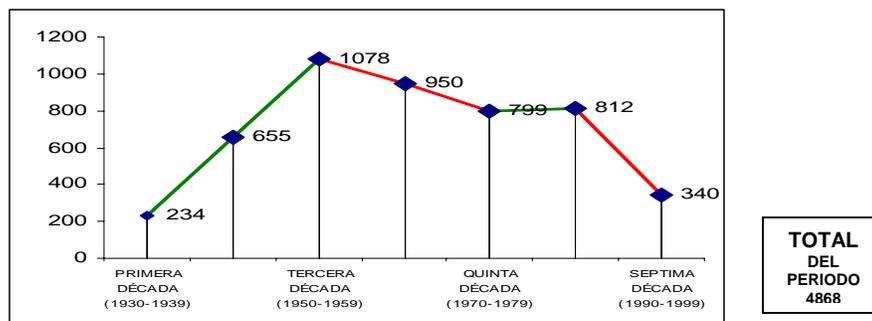
El examen presentado del CVP que produjo la cinematografía mexicana de 1930 a 1969, indica que en este último año se dio un ciclo de decrecimiento pronunciado, pues se hicieron 13 películas menos que el año anterior. El cuadro y la gráfica que a continuación se presentan, contienen los datos concernientes a lo producido de 1930 a 1999. Creo necesario extender la descripción del CVP que ofreció la ICM más allá de lo examinado, pues es pertinente resaltar el hecho de que el producto inició su etapa de *decadencia* a finales de la década de los ochenta.

**CUADRO 20**  
Producción de películas de la ICM de 1930 a 1999

| PERIODO                    | NÚM. PELÍCULAS | % DEL TOTAL PRODUCIDO | MEDIA ANUAL | CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO |
|----------------------------|----------------|-----------------------|-------------|----------------------------|
| PRIMERA DÉCADA (1930-1939) | 234            | 4.81                  | 23.40       | Etapa de introducción      |
| SEGUNDA DÉCADA (1940-1949) | 655            | 13.46                 | 65.50       | Etapa de crecimiento       |
| TERCERA DÉCADA (1950-1959) | 1,078          | 22.14                 | 107.80      | Etapa de crecimiento       |
| CUARTA DÉCADA (1960-1969)  | 950            | 19.52                 | 95.00       | Etapa de madurez           |
| QUINTA DÉCADA (1970-1979)  | 799            | 16.41                 | 79.90       | Etapa de madurez           |
| SEXTA DÉCADA (1980-1989)   | 812            | 16.68                 | 81.20       | Etapa de madurez           |
| SÉPTIMA DÉCADA (1990-1999) | 340            | 6.98                  | 34.00       | Etapa de decadencia        |
| TOTAL                      | 4,868          | 100                   | 69.64       |                            |

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICA 5**  
Producción de películas de la ICM de 1930 a 1999



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 6 contiene las películas producidas de 1930 a 1999, para que se aprecien con detalle las etapas del CVP del cine mexicano. También presento una relación de los hechos relevantes que marcaron el rumbo que tomó el subsistema de producción de la ICM de 1970 a 1999. El cuadro 20, de la página anterior, abarca lo producido a lo largo de 70 años, y muestra variaciones en los porcentajes del total producido por década que se refieren a los totales presentados en los cuadros y gráficas que sólo contemplaron los primeros 40 años del CVP. Sin embargo, en lo esencial no se altera el examen de las gráficas presentadas para dar cuenta de lo producido en el periodo en estudio.

Los hechos más relevantes que marcaron el rumbo del subsistema de producción de la ICM de 1970 a 1999 fueron:

1. Como ya expliqué al abordar los puntos relacionados con los subsistemas de distribución y exhibición y el relativo al financiamiento, la estatización de la ICM se había iniciado años antes y, para 1970, el Estado prácticamente ya controlaba el financiamiento, la distribución, la exhibición y la promoción del cine mexicano. Para 1976, al final del sexenio echeverrista, el Banco Nacional Cinematográfico, dirigido por Rodolfo Echeverría (conocido en el medio cinematográfico por su nombre artístico, Rodolfo Landa) hermano del presidente, había adquirido los Estudios América y fundado tres empresas productoras estatales: Conacine y Conacite I, en 1974 y Conacite II, en 1975.

2. A lo largo del sexenio, los productores privados fueron disminuyendo su actividad y las productoras estatales la fueron incrementando; aún así, en 1976, entre las empresas privadas, las estatales y las independientes, solamente lograron producir 61 películas. El financiamiento oficial se destinó preferentemente a la producción estatal, que realizó películas mucho más caras, por lo que la poca disponibilidad crediticia limitó la producción. Esto repercutió en la productividad tanto de las empresas productoras estatales, como de las privadas. Algunos productores privados buscaron financiamientos alternativos, como en los inicios del cine sonoro, a través de la distribución o la exhibición. Los costos de producción de las películas más costosas, que produjeron las empresas estatales, o los de las más baratas, que realizaron los empresarios privados, se elevaron significativamente. Si en 1967 una película promedio costaba \$1,509,636.65, para 1976, el costo promedio ascendía a \$4,870,358.00. El productor privado, en un mercado disminuido y competido, podía pasar de dos a tres años sin poder reinvertir las ganancias en otra cinta. Al final del sexenio, únicamente las empresas privadas más fuertes siguieron en activo y emergió Televisine, la empresa productora de Televisa, que trasladó a sus “estrellas” y cómicos a los foros cinematográficos.

3. En el sexenio lopezportillista, como se puede observar en la gráfica, la producción repuntó cuando parecía iniciada la etapa de *declinación*; en 1979 y 1980 se volvieron a filmar más de 100 cintas, en parte, gracias a que se descongelaron los precios de entrada a los cines y se habilitaron los cines de segunda y tercera corrida como cines de estreno, pero también porque los productores privados, nuevos o viejos, incrementaron su participación en la ICM y algunos productores independientes consiguieron la realización de cintas importantes. Pero a finales del sexenio, después de que, como directora de RTC (Radio, Televisión y Cinematografía, organismo dependiente de la Secretaría de Gobernación), la “gestión de Margarita López Portillo resultó calamitosa” (García Riera, 1998), la producción descendió nuevamente. Hay que apuntar que al empezar el sexenio se liquidó Conacite I, una de las tres productoras estatales, y que en 1978, la institución crediticia oficial dejó de operar como tal.

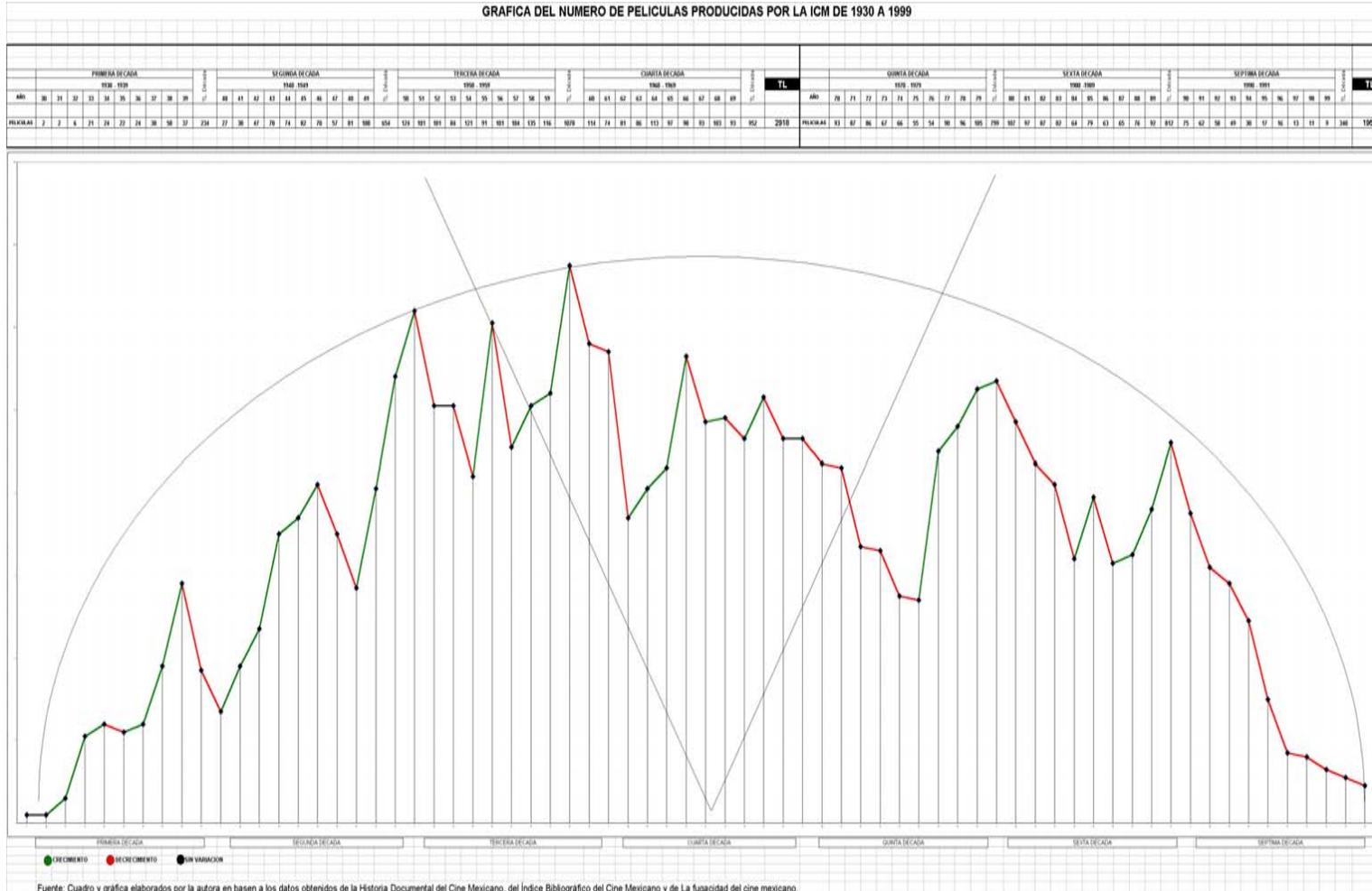
4. En 1983 se fundó por decreto presidencial el Instituto Mexicano de Cinematografía (Imcine), dependiente de RTC, dependiente, a su vez, de la Secretaría de Gobernación. El Imcine y el Fondo de Fomento a la Calidad Cinematográfica, creado en 1986, contribuyeron a la producción de algunas de las cintas realizadas en el sexenio, pero fue la producción privada, aunque disminuida, la que mantuvo el promedio de producción en un rango de 70 cintas al año hasta 1988.

5. En 1990 se liquidaron las empresas productoras estatales Conacine y Conacite II, y con ello se redujo la participación estatal en la producción cinematográfica nacional. Si en 1989 se produjeron 92 películas, en 1990 se produjeron 17 menos y a partir de ese año, se inició el ciclo de decrecimiento más pronunciado y largo de todos los que vivió el cine mexicano, al grado de que en 1994 sólo se realizaron 28 cintas. A partir de esto, ya no se puede hablar de un ciclo de decrecimiento, más bien, se trata de que se ha llegado a la etapa de *declinación* de la ICM, pues para 1997, último año para el que cuento con datos del total producido, sólo se realizaron 13 películas, 8 menos que las 21 de 1933.

La gráfica del CVP abarca hasta 1999, aunque no he podido verificar las cifras relativas a lo producido en 1998 y 1999, aún así, ilustran que el CVP llegó a la etapa de la decadencia o declinación.

Gráfica 6

GRAFICA DEL NUMERO DE PELICULAS PRODUCIDAS POR LA ICM DE 1930 A 1999



Al inicio de este capítulo abordé el tema de la productividad como medida de la eficacia y la eficiencia de una organización, y lo que se entiende por una y otra a partir de la explicación de que una “organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible” (Robbins, 1996). A propósito de estos planteamientos, retomé la explicación de las relaciones de afectación que se dan entre el costo de una cinta y la calidad de la misma y lo que el cine mexicano había resuelto frente a la contingencia del aumento de costos de producción a partir de los años cincuenta.

Independientemente de los cuestionamientos que se le puedan hacer al cine mexicano respecto a la calidad de lo producido, su trascendencia y compromiso social, indiqué que mi análisis pretendía esclarecer si la organización había sido productiva al alcanzar sus metas a los costos más bajos posibles.

Relacioné lo anterior con un concepto, el del ciclo de vida del producto o CVP, que se utiliza en la mercadotecnia como marco de referencia útil para describir la forma en la cual funcionan los productos y los mercados, y que se puede emplear para pronosticar el desempeño del producto o para describir su curso a través de las etapas de su ciclo de vida. Este análisis me permitió constatar que, al menos en esos 40 años, el PCC elaborado y explotado por la ICM había transitado por las etapas de *introducción* y *crecimiento*, y que hacia finales de la cuarta década había iniciado la de *madurez*. Esto me llevó a establecer que la organización había logrado satisfacer las necesidades de sus clientes, puesto que sus ventas y utilidades aumentaron lo suficiente para seguir produciendo. También que sus mercados, los naturales o los emergentes, se habían incrementado y conservado, y el cine mexicano mantenía su actividad productiva al cabo de 37 años, afrontando, sí, diversas contingencias y logrando producir a los menores costos posibles. En términos de CO y por lo que se refiere a la productividad, la organización logró eficacia y eficiencia.

Hasta este punto, los datos indicaron que a finales de la cuarta década se dieron dos ciclos de decrecimiento interrumpido, lo que podría señalar el inicio de la etapa de *decadencia*. Ante la duda, valoré la pertinencia de extender mi análisis y abarcar la productividad del cine mexicano hasta la década de los noventa, lo que me permitiría establecer si esta suposición se podría confirmar o si la etapa de *decadencia* a la que llega todo producto (según Kotler) y que puede postergarse acudiendo a estrategias mercadológicas, se había iniciado a finales de los sesenta o posteriormente. Decidí hacerlo, al lo menos por lo que respecta al número de cintas producidas los siguientes 30 años. No iré más allá de este recuento, esta ampliación no incluye el análisis de los cambios sufridos en la infraestructura, la estructura y la superestructura del subsistema de producción, ni el análisis de los roles desempeñados, ni el de cómo concibieron su quehacer los actores de la producción que permanecieron o emergieron de 1970 en adelante.

De acuerdo con los datos obtenidos, efectivamente, la etapa de *madurez* se extiende hasta principios de la sexta década y, aunque hay dos repuntes, el primero con un ciclo de crecimiento en 1985 y el segundo con un ciclo de crecimiento ininterrumpido de tres años, de 1987 a 1989, después de esto último definitivamente se entró a la etapa de franca *decadencia*.

Este análisis termina con la certidumbre de que, en el nivel organizacional, la ICM ha sido sumamente productiva, pudo mantener su producto por muchos años y sostenerlo por más de dos décadas en la etapa de *madurez*, antes de iniciar su *decadencia*.

En los últimos años, a partir de 1999 y hasta finales de 2002, todo indica que el cine mexicano está entrando a una nueva etapa, pues aunque no ha aumentado la producción, las películas producidas han alcanzado notoriedad internacional, y algunas de ellas, éxito comercial. Espero que esto signifique que está próximo a renacer o, mejor aún, que está iniciando una fase nueva e introduciendo al mercado un nuevo PCC.

# **Capítulo 5**

## **El desempeño de los roles del subsistema de producción**

---

---

*Amamos lo que no conocemos, lo ya perdido.  
El barrio que fue las orillas.  
Los antiguos, que ya no pueden defraudarnos,  
porque son mito y esplendor.*

Jorge Luis Borges

*En el capítulo 4 abordé el tema de la productividad de la organización y con ello uno de los tópicos del CO. Esa exposición se centró en la productividad en el nivel de la organización, pero mencioné que ésta también puede verse en el nivel del grupo y en el del individuo. En el capítulo 3 analicé la estructura organizativa del subsistema de la producción e hice un recuento de los individuos y grupos que la conformaron. En este capítulo estudio una de las variables que modela el CO individual dentro del grupo, así como el desempeño de cada uno de los actores de la producción; esta variable es el papel o rol que desempeña el individuo al interior de una organización.*

## **5.1 CONCEPTO DE ROL**

Entenderé el término de rol como una serie de acciones y comportamientos prescritos socialmente a través de las instituciones y que una persona asume dentro de una organización. Los roles pueden ser elegidos o impuestos, pero son imprescindibles para habitarla. La asunción y el desempeño de un rol es la única vía por la que las acciones de un sujeto cobran sentido y valor al interior de una organización, pues a través de ellos alcanza ciertos logros y, con ellos, identidad y gratificación, o bien fracasos y, consecuentemente, repudio y frustración

El rol es un papel que los sujetos han de aceptar para convertirse en actores sociales. Los roles no son de los sujetos, son de las instituciones que los prescriben de acuerdo con reglas o normas sociales establecidas. Al asumir un rol, el sujeto se convierte en un actor que ha de desempeñarlo de acuerdo con el paradigma, el modelo establecido por la institución social correspondiente: familia, escuela, industria, etc. Una persona puede asumir varios roles, llevar a cabo diversas actuaciones, entrar y salir de un rol a otro; incluso, asumir diferentes prescripciones en cada una de las instituciones, pues, por ejemplo, cada familia, escuela o empresa tiene sus propias normas de comportamiento para el desempeño del mismo rol (padre, alumno o jefe). Desde luego, todo esto implica complejidad y las consecuentes dificultades para la asunción de diversos o simultáneos roles.

Para asumir un rol prescrito y permanecer en su desempeño, es necesario que la institución le reconozca al sujeto la capacidad para adscribirse a él. El rol otorga a quien lo desempeña cierto *status*, cierta posición, jerarquía y funciones dentro de la organización, de los que deriva el ejercicio de determinado mando o poder. Por otro lado, el adecuado desempeño del rol lleva a la adscripción al mismo, pero esta atribución le es concedida por los otros con quienes interactúa. Esos otros, que pueden ser la autoridad o los pares, evalúan el desempeño del actor en un rol y le otorgan *adscripción* y *status* de acuerdo con la cantidad y calidad de los logros alcanzados en su ejecución.

El rol se puede elegir o puede ser impuesto, pero en ambos casos, cuando un sujeto lo asume, se somete a las *normas* sociales establecidas para su desempeño, así como a las acciones y prácticas profesionales específicas que constituyen dicho rol y que emanan del proceso productivo y de la división social del trabajo. Éstos van determinando también los niveles de *especialización* que la evolución de una práctica o saber demanda desarrollar.

Al asumir un rol, el individuo, el grupo y la organización han de tomar en cuenta lo que significa:

*La identificación con el rol.* Las actitudes y comportamientos reales consistentes con un rol crean la identificación con él. La gente aprende a cambiar de rol rápidamente cuando reconoce que la situación o sus necesidades exigen cambios en la interpretación de uno. Por lo tanto, la organización ha de establecer los parámetros para cada rol, de modo que si un

individuo cambia de rol al interior de una organización, pueda identificarse con el nuevo que desempeña.

*La percepción del rol.* Se refiere a la visión de la manera en que uno debe actuar en una situación determinada a partir del rol que desempeña. Esto también es producto de un aprendizaje que la organización deberá proveer para que el sujeto interprete correctamente la forma en que debe comportarse y desarrolle ciertas conductas afines a la visión que se introyecte respecto al comportamiento esperado.

*Las expectativas del rol.* Se refieren a la forma como otras personas creen que un sujeto debe actuar en determinadas situaciones a partir del rol asumido. La manera en que un sujeto se comporta está, en buena medida, determinada por la definición del rol en el contexto en que se actúa. Lo ideal en una organización es que el individuo que asume un rol y los otros con los que interactúa, compartan el conocimiento de las expectativas de los roles en los que cada uno actúa.

*El conflicto de roles.* Se refiere a las situaciones en que un individuo se ve enfrentado por expectativas de papeles divergentes. Cuando un individuo desempeña dos o más roles al interior de una organización, puede encontrar que el cumplimiento de uno puede hacer más difícil el cumplimiento de otro. Se puede, incluso, llegar a situaciones extremas en las que dos o más expectativas de roles sean contradictorias. Lo importante de estas situaciones es la manera en que los conflictos pueden afectar a la organización y qué hacer cuando esto ocurre. La manera ideal en que estos conflictos pueden resolverse, se relaciona con el conocimiento que la organización proporcione a los individuos y grupos sobre las reglas, reglamentos y procedimientos, y sobre las normas que gobiernan las actividades de la organización.

## **5. 2 LOS ROLES PRESCRITOS POR EL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA ICM**

El primigenio rol de operador de la cámara toma-vistas, que actuaba además como productor/camarógrafo/guionista/escenógrafo/director/editor/laboratorista, por lo que respecta a la producción, y como proyccionista/vendedor/promotor/publicista de la empresa que representaba, por lo que respecta a la distribución/exhibición, dejó de ser funcional en poco tiempo. Los inventores/creadores del cinematógrafo en Francia, Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, pronto requirieron una organización más compleja para impulsarlo y difundirlo. Los mismos hermanos Lumière, que sólo lo consideraron, en un principio, como curiosidad científica sin posibilidades comerciales, tuvieron que convertirse en productores, distribuidores y exhibidores para responder a la creciente demanda de sus cintas y de sus equipos para tomar y exhibir películas.

A medida que el cine pasó del registro silente de la "realidad" al intento de "contar historias", como hacía el teatro, retomó de éste la estratificación estatutaria de los roles que ancestralmente se desempeñaban en ese ámbito. De ahí provienen roles como el de productor, jefe de producción y sus ayudantes; director, asistente de director; jefe de utilería, iluminadores, escenógrafos, encargados del vestuario e intérpretes. Conforme se fue construyendo el lenguaje cinematográfico, su gramática y su sintaxis, en parte propiciado por las innovaciones tecnológicas cuyas aplicaciones técnicas se pusieron al servicio de la narrativa y la progresión dramática, y en parte propiciado por el auge creciente de la naciente industria que demandaba películas más complejas y de géneros diversos, las acciones y comportamientos diferenciados que ejercían los actores fueron constituyendo roles prescritos.

La irrupción del sonido en 1927 gestó la prescripción de roles especializados para el desempeño de actividades relacionadas con el nuevo invento. Al principio, bastó con la prescripción de los roles de sonidista y editor sincrónico, que servían a las exigencias sonoras de los géneros clásicos, y la emergencia de algunos nuevos que incorporaban un fondo musical para algunas escenas. Pero

definitivamente, con el ascenso del género musical se estableció la prescripción de los roles especializados en la composición musical para los números musicales de las películas, y la interpretación de bailables y canciones. El rol de músico o compositor quedó instituido como rol preponderante en todas las cinematografías, no sólo en las películas musicales.

La prescripción y reconocimiento de los roles provino de las instancias laborales y legales que les dieron su estatuto y obligaron a su estipulación, no sólo en los contratos de trabajo, pues con el tiempo, también se obligó a los productores a incluir el nombre de cada participante y el reconocimiento de su clase de participación en los créditos que aparecen en pantalla, esto es, el reparto artístico, el director, autor, músico, técnicos, etc, así cómo a las organizaciones que colaboran en la producción de la cinta y su tipo de participación.

Los roles, su prescripción y quienes los desempeñaban, eventualmente también fueron sancionados por instancias culturales y académicas que los consideraron como datos relevantes que había que agregar al registro y catalogación de las películas que se incluían en anuarios, índices bibliográficos o enciclopedias fílmicas. Así pues, el instrumento que permite al historiador o al estudioso obtener información sobre los actores físicos o institucionales que colaboran en la filmación de una cinta y el tipo de participación que en ella tuvieron, además de otros datos, queda expresado en lo que se denomina ficha filmográfica (FF). Estas fichas documentales registran los datos más significativos de una película; incluyen, aunque en diferente orden, disposición y detalle, los siguientes datos y los nombres de los diferentes actores de la producción.<sup>34</sup>

-TÍTULO DE LA PELÍCULA. Si es el caso, se incluye también el título original de la película o algún otro con el que se haya exhibido

-AÑO DE PRODUCCIÓN. Se refiere al año en que se filmó la cinta y puede incluir además las fechas de inicio y terminación de la filmación.

-PRODUCCIÓN. La FF consigna a la empresa productora, seguida del productor que actúa como responsable de la producción, o bien al productor que a nombre propio se encarga de las labores de coordinador de la producción. Algunas FF agregan el nombre del productor ejecutivo y del productor asociado o del coproductor, en caso de que los haya. También pueden consignar al jefe de producción o al gerente de producción.

-DIRECCIÓN. Se consigna el nombre del director de la película. Algunas FF incluyen también al asistente de director.

-ARGUMENTO. Se consigna al autor de un argumento concebido originalmente para el cine, pero también al argumentista que basa su propuesta argumental en la obra literaria, radiofónica, periodística o televisiva de algún otro autor. En ese caso, se especifica que su argumento se basa en la obra original de ese otro autor.

-ADAPTACIÓN. Algunas FF utilizan el término GUIÓN. En algunos casos, se agrega el nombre del que elabora los diálogos, si es un actor que realiza específicamente esta función. Los datos sobre el argumentista y el adaptador pueden aparecer en el mismo renglón.

-FOTOGRAFÍA. El dato se refiere al director de fotografía. Algunas FF agregan el nombre del operador de cámara o el del fotógrafo de fijas. En años recientes, la ficha técnica (FT) también incluye al técnico en efectos fotográficos especiales.

---

<sup>34</sup> Para considerar estos datos se revisaron las fichas filmográficas utilizadas en la *Historia documental del cine mexicano* y en el CD *Cien años de cine mexicano*. Además, se tomó en cuenta la FF propuesta por Pablo Humberto Posada, 1980.

-MÚSICA. La FF consigna al actor encargado de la elaboración de la música de fondo de la película. Se agrega, en ocasiones, a los autores de las obras musicales o de las canciones que se utilizan o que se componen específicamente para la película. También puede mencionarse a los arreglistas o a los coreógrafos.

-SONIDO. La FF consigna al técnico o a los técnicos responsables de la grabación y regrabación de las pistas sonoras y en ocasiones agregan el nombre del técnico laboratorista encargado de los efectos sonoros especiales.

-ESCENOGRAFÍA. La FF consigna al técnico responsable del diseño y construcción de la escenografía y, con el tiempo, algunas agregaron los nombres de los responsables de la decoración o la ambientación y a los responsables o elaboradores del vestuario, maquillaje y peinados, o el del director artístico.

-EDICIÓN. La FF consigna el nombre del técnico responsable de la edición o corte de la película, también puede incluir al ayudante.

-INTÉRPRETE. Algunas FF utilizan el término reparto artístico o actores. Incluye los nombres de los intérpretes de la película, empezando por los actores o actrices principales, seguidos de los coactores, actores de cuadro y de reparto. Algunas fichas incluyen la mención del personaje al que se interpreta en la cinta.

-ESTUDIOS O LABORATORIOS. Algunas FF incluyen la referencia de los estudios o laboratorios en que se filmó o procesó la cinta; en algunos casos, también los datos sobre los lugares en que se filmaron las locaciones y los exteriores.

No todas las FF tienen el mismo formato ni registran todos los datos que enumeré. En algunas se añade una síntesis del argumento, una breve opinión sobre la cinta o un comentario más extenso.

También se cuenta con la FT,<sup>35</sup> que es otro instrumento que documenta, además de los datos y créditos señalados, otros también significativos que complementan la información sobre la cinta. No hay un formato preciso para las FT, ni todas consignan los mismos datos, pero agregan información sobre:

- NACIONALIDAD DE LA PELÍCULA (en caso de que se trate de un catálogo general)
- PAÍS O PAÍSES DONDE SE LLEVÓ A CABO LA FILMACIÓN
- LOCACIONES DONDE SE LLEVÓ A CABO LA FILMACIÓN
- PERSONAJES QUE REPRESENTAN LOS INTÉRPRETES
- COSTOS DE PRODUCCIÓN
- FECHA DE PRODUCCIÓN
- TIEMPO DE DURACIÓN DE LA PELÍCULA
- EMPRESA DISTRIBUIDORA
- CINES Y FECHA DE ESTRENO
- AUTORIZACIÓN O CLASIFICACIÓN (A, B, C, D)
- NÚMERO DE SEMANAS EN CARTELERA
- SÍNTESIS BREVE DEL ARGUMENTO
- OPINIÓN O COMENTARIO SOBRE LA PELÍCULA

En realidad, no hay un formato establecido para las FF o las FT y las fuentes de las que he extraído información al respecto, elaboran sus propias fichas en las que se consignan los datos que el historiador considera pertinentes para informar sobre la película que registra o cataloga.

---

<sup>35</sup> Para considerar estos datos, se revisaron las fichas filmográficas utilizadas en la *Historia documental del cine mexicano* y en el CD *Cien años de cine mexicano*. Además, se tomó en cuenta la FF propuesta por Pablo Humberto Posada, 1980.

Para efecto de este estudio, partí de los roles que emanan de los créditos consignados en la FT o FF de cada película. La FT o la FF, desde luego, no incluye a todos los actores que participan en la filmación de una película, por ejemplo, cada uno de los técnicos, o cada uno de los extras. Para obtener esta información, habría que recurrir a los registros que constan en los créditos en pantalla de las películas, pero creí imposible e innecesario acudir a ellos. Imposible, porque no podría tener acceso a la proyección de todas las películas que se hicieron durante el periodo que estoy estudiando; e innecesario, porque finalmente, los roles protagónicos, subordinados y complementarios que son objeto de mi estudio, provienen de los rubros consignados en las fichas técnicas y filmográficas de la bibliografía disponible.

Al explicar cómo se entiende y se aplica el concepto de rol en este trabajo, anoté que lo prescriben las instituciones sociales de acuerdo con normas establecidas y que el actor, tanto al asumirlo como al desempeñarlo, lo hace de acuerdo con el paradigma, el modelo establecido para ese papel por la institución social correspondiente. Para los roles que pretendo estudiar dentro de la ICM y los modelos paradigmáticos que los constituyeron, hay que tomar en cuenta que nuestra cinematografía, tanto en su etapa silente, como posteriormente en la sonora, dependió del desarrollo y los avances tecnológicos generados e impulsados por industrias cinematográficas extranjeras. Igualmente, las relaciones sociales de producción gestadas al interior del cine mexicano fueron modeladas, en parte, por las industrias cinematográficas dominantes en ambas etapas.

Tomando en cuenta lo anterior, me voy a detener para esbozar los que considero como antecedentes de las prescripciones de los roles que se desempeñaron en los inicios del cine en México. No pretendo dar cuenta detallada del desarrollo de la producción, distribución y exhibición del cine mexicano y extranjero en la época silente, sólo intento explicar de dónde surgieron y cómo se fueron prescribiendo los roles que examinaré después, ya en su etapa sonora.

Los primeros enviados de los hermanos Lumière llegaron a México en 1896, como uno más de los puntos en el "vasto programa que los inventores trazaron a sus emisarios para conquistar al mundo con las imágenes" (De los Reyes, 1997). Desde luego, se presentaron además los emisarios de Thomas Alva Edison, quienes también realizaron una serie de presentaciones en distintas plazas de las cintas que traían para exhibición y de otras más que filmaron en México. Los incipientes cineastas mexicanos que se embarcaron en la aventura de comprar el equipo para tomar y exhibir películas, siguieron los pasos de estos emisarios, tanto en su concepto de cine, como en las acciones y comportamientos que constituían los roles de su quehacer fílmico como camarógrafos ambulantes, productores, exhibidores, etc., sin que por entonces tuvieran la clara intención de instituir su quehacer.

La trashumancia pervivió por muchos años, así como las imágenes entregadas a la sociedad como retrato de la realidad en documentales y actualidades, y ocasionales reconstrucciones. Poco a poco, el solitario personaje productor/camarógrafo y su cámara toma-vistas, que exhibía el material que compraba o producía en las ferias y los circos, fueron dando paso a la organización de un mercado cinematográfico más estable. La apertura en 1906 de varias distribuidoras europeas y norteamericanas alentó a exhibidores y empresarios mexicanos, y se abrieron numerosas salas de exhibición en las principales capitales. Los productores/distribuidores capitalinos establecieron nexos con los exhibidores de provincia para darles mayor difusión a sus películas. Además, varios cineastas trashumantes, como los hermanos Becerril, Jorge Stahl, el ingeniero Salvador Toscano o Enrique Rosas, que exhibían sus películas en las ciudades que visitaban, fueron abriendo salas en provincia y luego en la capital; con ello, agregaban a su condición de empresarios ambulantes, la de empresarios establecidos.

En la ciudad de México, a decir de Aurelio de los Reyes, entre 1906 y 1907 treinta y tantas salas "ofrecieron en sus programas sueños aletargadores" (De los Reyes, 1997). No todos estos sueños eran cintas mexicanas, pero poco a poco la producción fue aumentando y en 1907 surgieron los primeros filmes argumentales, a pesar de que era más caro y difícil producirlos. También ese año se

establecieron los primeros estudios, aunque los camarógrafos siguieron captando escenas callejeras o filmando en exteriores, porque resultaba más barato y porque los públicos aún disfrutaban al verse retratados por el cinematógrafo.

Cada industria cinematográfica establece sus propios "role models" como consecuencia del avance de las fuerzas productivas y la división social del trabajo que prevalece en cada etapa de su desarrollo. Si bien la ICM imitó los modelos de otras cinematografías (primero la francesa y luego la norteamericana, que predominó sobre todas las demás), los adoptó en sus propios tiempos y los revistió de ciertos rasgos idiosincrásicos inherentes a nuestra cultura de trabajo. Uno de los momentos clave para la diferenciación de los roles que asumía y desempeñaba simultáneamente un mismo sujeto, ocurrió durante la Revolución mexicana.

Con el documental de la Revolución, se estimuló no sólo la conciencia histórica-visual de los camarógrafos y los públicos y el interés por la temática nacionalista, de lo que habla Aurelio de los Reyes, también dio lugar a que el rol tradicional de cinefotógrafo, que además dirigía y editaba, adquiriera su propia prescripción, sus grados de especialización y carta de naturalización. Algo similar ocurrió con otros roles, como el de director/editor (que años más tarde daría lugar a roles con prescripción diferenciada) o el de productor/argumentista, que en muchos casos el mismo sujeto siguió ejerciéndolos, aunque se distinguió y prescribió claramente en este periodo.

Al finalizar la etapa armada de la Revolución, la producción de filmes argumentales atrajo el interés de quienes habían hecho cine documental y de quienes habían intentado, a veces infructuosamente, la realización de películas como las de Hollywood, Francia o Italia. Pero también atrajo el interés de los que pretendían hacer cintas de asuntos nacionalistas para borrar la mala imagen del México posrevolucionario y contrarrestar los aspectos negativos que sobre el país y sus habitantes propagaban los filmes norteamericanos. Estos intentos implicaron una evolución en la prescripción de los roles, tanto en los relacionados con la interpretación, porque en los filmes de argumento los intérpretes cobraron relevancia ante los públicos, como en los asociados con el desempeño de actividades técnicas: la escenografía, la iluminación y la organización del rodaje, que ya no se llevaba a cabo en exteriores o interiores improvisados, sino en los foros de los primeros estudios.

La disímil concurrencia que inauguró la ICM al inicio del cine sonoro, incluidos los que sólo se aparecieron momentáneamente, arrojó las prescripciones ya establecidas para el desempeño de los roles en la etapa muda, pero además, las nuevas que emanaron de dos fuentes: por un lado, las propias de la incorporación del sonido a la película, y por otro, las prescripciones para la asunción y desempeño de los roles que los actores venidos de Hollywood (mexicanos y extranjeros) importaron a partir de sus incursiones cinematográficas en el país vecino, donde asumieron diversos roles como actores del cine hispano. También importaron los términos que designaban a muchos de los roles, acciones, instrumentos y materiales de trabajo, nomenclaturas, expresiones y algunos de los géneros. Este anglicismo del vocabulario cinematográfico, característico de todas las cinematografías, se mezcló con vocablos y adaptaciones de base hispánica y popular, dando lugar a una serie de términos cinematográficos usados en México.

### 5. 2. 1 Definición y descripción de los roles prescritos

**PRODUCCIÓN.**- Las diversas acciones que se llevan a cabo para producir una película dan lugar a los roles prescritos asociados con ellas. El *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* ofrece las siguientes definiciones y significados de los términos relacionados con estas actividades:

**producción** s f. **1.** Conjunto de películas que filma una empresa, un país, un inversionista, etc. **2.** Película cinematográfica ya terminada. **3.** Conjunto de labores como la administración de recursos económicos, la compra de insumos necesarios, la contratación del personal técnico y de los actores, la supervisión y evaluación de los planes de trabajo, que realiza el departamento de producción. **4.**

Interj. Voz que se usa durante el rodaje para requerir la presencia de alguna persona miembro del equipo de producción.

**preparación** s f. Conjunto de labores que se realizan antes de iniciar la filmación de la película cinematográfica, como la contratación de actores, la búsqueda de locaciones, el *breakdown*, la lista de utilería, el alquiler de la misma, etc.

**postproducción** s f. Conjunto de procedimientos como la edición, el doblaje, la musicalización, la afinación, la regrabación, el corte de negativo, la corrección de las luces, la óptica, etc. posteriores a la filmación de la película cinematográfica, hasta la obtención de la copia compuesta satisfactoria para la exhibición.

**producir** v tr. **1.** Financiar la elaboración de la película cinematográfica. **2.** Realizar el conjunto de acciones necesarias para la producción de la película cinematográfica.

**gerente de producción.** Técnico que se encarga fundamentalmente del control administrativo, de la búsqueda de locaciones, de la supervisión de la construcción de los escenarios, de la utilería, del vestuario y del control del tiempo de rodaje durante la preparación y filmación de la película.

**productor** s. **1.** Inversionista que proyecta, financia y explota comercialmente la película y además es el dueño. **2. Productor ejecutivo.** Persona en la que delega poder el productor financiero; puede ser persona física o moral, como en el caso de los estudios o compañía con mucha producción; tiene amplios poderes para decidir sobre los gastos, el personal adecuado, tanto artístico como técnico; también es el responsable de la evaluación de los resultados de la película.

**compañía productora cinematográfica.** Sociedad comercial que tiene como objetivo fundamental la producción de películas cinematográficas; compañía cinematográfica; compañía productora.

**cooperativa** s f. Sociedad integrada por trabajadores de la cinematografía para la producción de películas.

**coproducción** s f. Producción cinematográfica en la que aportan recursos o elementos dos o más productores de uno o varios países.

**departamento** s m. **1.** Cada uno de los grupos de trabajo y de las especialidades que intervienen en la producción de la película cinematográfica. **8. Departamento de producción.** Grupo de especialistas que se encargan de la elaboración de la película cinematográfica desde su preparación hasta su entrega.

**jefe de producción.** Técnico responsable de la labor administrativa durante la preparación y la filmación de la película cinematográfica.

Creo necesario agregar otro término que no está consignado en el *Diccionario de términos cinematográficos usados en México*, pero que da cuenta de la labor de otro tipo de productor y que sí consigna en ocasiones la FT que utiliza Emilio García Riera en su *Historia documental del cine mexicano*:

**productor asociado.** Inversionista que se asocia con el productor de la película cinematográfica aportando recursos económicos para su financiamiento, o el recurso de su remuneración por el desempeño de determinadas labores en la filmación de la misma.

No todas las fichas técnicas ofrecen información equivalente. En principio, el crédito de **producción** consiga el nombre de la empresa productora, seguido del nombre del **productor**, que puede ser el mismo dueño de la empresa u otro sujeto físico que actúa a nombre de ella. En ocasiones, no se

especifica el nombre de la empresa, sólo el del productor. En las FT del *Índice bibliográfico del cine mexicano* sólo se consigna la empresa productora, que a veces ostenta el nombre del propio **productor** o productores como razón social. En los casos en que la película es resultado de una coproducción, no se incluyen ambos protagonistas y otorgo a uno u otro la titularidad de la producción. En las FF de la *Historia documental del cine mexicano* y en las del CD *Cien años de cine mexicano* sí se especifican las coproducciones y el nombre de la empresa coproductora o del **coproductor**. Se asientan, además, los roles de **productor asociado**, **productor ejecutivo**, **gerente de producción** y **jefe de producción**, seguidos del nombre del actor que desempeña el rol, aunque no en todas las películas se consignan todos y cada uno de estos roles.

**DIRECCIÓN.**- Las diversas acciones que se llevan a cabo al dirigir una película dan lugar a los roles prescritos asociados con ellas. El *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* ofrece las siguientes definiciones y significados de los términos relacionados con estas actividades:

**dirección** s. **1.** Acto de conducir la película cinematográfica. **2.** Crédito impreso que indica a la persona que coordina la película.

**director** s m. **1.** Persona que se encarga de coordinar, en la película cinematográfica, las labores de puesta en escena de las acciones, de las cualidades estéticas, de la producción, así como de los planes de trabajo y del acabado general. **2. Director de diálogos.** Ayudante del director que esporádicamente colabora con éste para montar y estudiar los diálogos con los actores, especialmente cuando el director no domina la lengua en la que la película se realiza. **3. Director de doblaje.** Persona que se encarga de auxiliar al director general durante el doblaje de alguna escena o de toda la película cinematográfica, cuidando que los actores ajusten su parlamento al movimiento de los labios de la imagen que se proyecta cíclicamente.

**anotador** s. Ayudante del director que apunta durante el rodaje las circunstancias de filmación que ocurrieron en cada escena, ordena los números de escena en la pizarra y apunta los diálogos de los actores para que concuerden posteriormente; *script*.

**asistente** s. El que ayuda a un director o jefe de departamento en labores precisas y preestablecidas; asistente de director, ayudante.

**reporte** s m. **1.** Informe que efectúa cada uno de los grupos de trabajo, con distinto fin, sobre cada uno de los aspectos que se relacionan con la filmación. **5. Reporte de script.** El que realiza el anotador, uno por cada escena que se filma, indicando el número de pizarra o número de guión, el número de cámaras con el que se filmó, número de toma que se imprime, principio y fin del diálogo, si lo hubo, o indicando si fue silente, además de la duración de la escena en tiempo; reporte del anotador. **7. Reporte diario de trabajo.** El que realiza el asistente de director indicando cada una de las escenas que se han filmado, la hora de llamado, el corte a comer, el corte general o corte de cámara y el corte de *staff*, incluidos las páginas filmadas y los incidentes del día de trabajo.

En este punto también agrego información sobre el quehacer del **asistente de director**, que “diseña el plan de trabajo, ordenando las escenas a rodarse de la manera más conveniente en función de la disponibilidad de los actores, las locaciones y los demás elementos. Como ‘segundo de a bordo’ del director, es el enlace entre éste y el jefe de producción; ya que su labor consiste en que durante el rodaje haya continuidad, es con él que se checa que estén listos todos los detalles que la posibilitan: vestuario, escenografía, efectos, etc. Si consigue ‘despreocupar’ al director de todos estos aspectos, le dejará la enorme tranquilidad para concentrarse en lo principal: crear” (Naime Padua, 1995).

El crédito de **DIRECCIÓN** consigna el nombre del actor que desempeña el rol de **director** y puede incluir el nombre del **asistente de director**, como ocurre en la *Historia documental del cine mexicano*, donde en ocasiones también se incluye el del **director de diálogos**. El rol de **anotador**

no se consiga en las FF y los demás roles, como el de **director de fotografía** o **director de grabación**, pertenecen a los rubros de fotografía o música y ahí los examinaré.

El rol de **director** implica la ejecución de una serie de acciones relacionadas con la coordinación y conducción de las actividades de los equipos que preproducen, producen y postproducen una cinta, pero estas actividades se establecen y acotan a partir de ciertas condiciones de contratación. Si bien varios autores coinciden en que el director es el responsable definitivo de la película terminada, de hacer sentir su presencia a lo largo de la filmación y de hacer habitables los espacios de trabajo en el set o en las locaciones, no hay total acuerdo sobre el modelo o paradigma según el cual se asume y desempeña el rol. Así ocurre, porque siendo el director la figura clave y unificadora, en torno a la cual se congregan los recursos económicos y los esfuerzos de los actores técnicos y artísticos, también es la figura más afectada por las prescripciones imperantes en cada cinematografía y las afectaciones diversas a que cada una está expuesta. Por lo tanto, no se pueden precisar todas las acciones y comportamientos que caracterizan el rol, ni las prescripciones para asumirlo y desempeñarlo, ni las vías para la obtención de la adscripción y el status correspondiente, pues éstos varían entre cinematografías y entre estilos de dirección.

Las prescripciones para la asunción y desempeño del rol de **director** en la ICM, las condiciones para adscribirse a él y el status otorgado, fueron variando durante el periodo que examino, en parte debido a los ajustes que se fueron dando al interior de la propia industria, pero también, a las afectaciones que ésta padeció a raíz del ascenso y evolución de otras cinematografías después de la Segunda Guerra Mundial. En cuanto a los primeros, el director/editor, por ejemplo, que asumía ambos roles hasta que terminaba la postproducción de la película, al constituirse el STPC tuvo que optar por el desempeño de un rol u otro. El director omnisciente y omnipotente de los años cuarenta, que podía elegir a los intérpretes, camarógrafos y argumentistas de su preferencia, vio minimizarse su poder y sus ingresos, a partir de que aumentaron los costos de producción y disminuyeron los mercados naturales del cine mexicano en los años cincuenta. Se desempeñó entonces, y por muchos años más, como un realizador/artesano, que se limitaba a trasladar al celuloide los guiones que el productor compraba o escribía para que los interpretara tal o cual figura, los fotografiara tal o cual camarógrafo y se filmaran donde, como y cuando él quería o podía. Este mismo director veterano, y los pocos nuevos que lograron ser admitidos en el cerrado círculo de los miembros de la Sección de Directores del STPC, tuvieron que ajustarse e incorporar nuevos comportamientos, cuando el cine de "autor" cobró vigencia en los años sesenta. Varios de estos mismos directores renunciarían a sus "autorías" cuando el cine mexicano requirió sus servicios como directores de lo que debían ser "cortometrajes o episodios para series televisivas", que acabaron siendo largometrajes para el consumo usual en los siguientes años.

Los esfuerzos de los cineastas independientes, que a veces no lo fueron tanto, porque también dependieron de financiamientos que los constriñeron, y los de los jóvenes directores que fueron egresando del CUPEC y después del CCC, lograron, al menos, que el rol de director se sustrajera a muchas de las prescripciones impuestas y pudiera adoptar otras vías de asunción y desempeño que beneficiaron también el status y reconocimiento del rol de **director**.

**ARGUMENTO.**- Las diversas acciones que se llevan a cabo al escribir el argumento de una película dan lugar a los roles prescritos asociados con ellas. El *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* ofrece las siguientes definiciones y significados de los términos relacionados con estas actividades:

**argumentista** s m. Escritor que imagina o recrea y escribe la trama de una obra cinematográfica.

**argumento** s m. **1.** Asunto del que trata una obra cinematográfica. **2.** Etapa anterior al desarrollo del guión cinematográfico en donde se explica, en veinte cuartillas aproximadamente, la trama principal de la obra cinematográfica.

**proyecto** s m. Conjunto de ideas que se desarrolla con base en un argumento o guión cinematográfico para la elaboración de la película. En ocasiones incluye el reparto tentativo, el *breakdown*, el presupuesto, etc.

Atrás de un **argumento** cinematográfico está la *idea* base que alguien tiene sobre algo que desea comunicar a través de un relato filmico. El primer paso para su posible realización queda plasmado en un argumento, que puede ser desarrollado por la misma persona que tuvo la *idea*, o por otra u otras personas. La *idea* puede inspirarse en hechos reales o ficticios, próximos o remotos; puede ser concebida específicamente para el cine o ser retomada de otros medios: de la literatura, el teatro, la historieta, las canciones, etc. Cualquiera que sea su origen, es el **argumentista** quien se encarga de darle el primer tratamiento a la futura cinta al escribir las líneas generales de su trama.

Aún hoy en día persisten la creencia de que cualquiera puede tener una *idea* base para realizar una cinta y la suposición de que cualquiera puede plasmarla en veinte cuartillas y proponer un argumento. Sin embargo, el argumentista, que no es necesariamente un autor de obras teatrales o literarias, un ensayista o un periodista avezado, y que puede provenir del mismo medio cinematográfico o de otros medios de comunicación, tiene que partir de la comprensión de que el cine es “una nueva forma de arte narrativo” (Lawson, 1967).

El argumento puede ser un simple esbozo o idea general sobre un relato, unas cuantas líneas descriptivas de la trama escritas por cualquier realizador, como en los inicios el cine mudo, o un escrito más complejo y ya visualizado para ser filmado, como fueron los primeros “scenarios”, o argumentos que se elaboraban, y se remuneraban como tales, en los albores del siglo XX. Los “scenarists” eran escritores procedentes del medio teatral, periodístico, literario o académico; pero también lo siguieron siendo actores del propio medio del cine; productores, directores o intérpretes, que paralelamente desempeñaban el rol de argumentistas, pero que tuvieron que aprender a desempeñarlo de manera más especializada y como rol diferenciado de los otros que ocupaban. Más adelante, todos los de casa o los de fuera tuvieron que especializarse en las técnicas del guionismo o la adaptación, cuando el nuevo rol emergió como consecuencia del desarrollo de las fuerzas productivas y de las relaciones sociales de producción de las industrias cinematográficas existentes.

En este punto, y a reserva de precisar más adelante el crédito de **adaptador**, explico cómo se fueron diferenciando ambos roles. El *Collins Diccionario Español–Inglés Inglés–Español* (Grijalbo, 1979) da las siguientes referencias sobre los términos que intento precisar:

**scenario** *n.* guión *m*

**scenarist** *n.* guionista *mf*

**scene** *n.* (a). (*Theat*). Escena *f*

Queda claro que, actualmente, ambos términos; *scenario* y *scenarist*, se refieren a las actividades de guionista o adaptador. Sin embargo, al parecer, en el medio del cine al menos, los términos se aplicaron primero a la actividad de **argumentista**. Para ilustrarlo, recorro al relato de George Pearson, profesor universitario y más tarde célebre director inglés del cine mudo, sobre cómo lo convenció el director general de Pathé Frères para escribir “scenarios” (*The International Encyclopedia of Film*, 1975):

*My... hosts suggested I might try my hand at writing a film 'scenario', which they explained was nothing more than a simple pictorial statement of about a thousand words describing some novel and humorous incidents that might make a pleasing film.*<sup>36</sup>

<sup>36</sup> “Mi... anfitrión sugirió que podría intentar escribir un ‘scenario’ filmico, que según me explicaron no era sino un simple relato pictórico de unas cien palabras que describieran algunos incidentes originales y graciosos que pudieran crear un film ameno.”

A medida que se empezaron a producir películas de mayor duración y tramas más complejas en 1912, se les demandó a los “scenarists” que escribieran ya no sólo *plots* o tramas (*The International Encyclopedia of Films*), sino:

*...fully developed screenplays, describing the action in scenes and sequences and suggesting something of the dialogue which had to be mimed, its essential presented to the audience by means of titlecards.*<sup>37</sup>

Los *titlecards* o *printed titles* a los que se recurrió para aclarar el sentido de una acción o las expresiones faciales y corporales de los intérpretes, al principio eran muy breves, y el cartel impreso que contenía las palabras o las expresiones que representaban algunos ruidos o sonidos era muy sencillo. Pronto constituyeron lo que Terry Ramsay, pionero historiador del cine, denominó “the modern art of screentitling”. Estos nuevos artistas llegaron a ser expertos en la escritura de textos ingeniosos y sintéticos, que se imprimían en carteles bellamente decorados. Varios de los más célebres directores norteamericanos y europeos, que ya en 1915 hacían películas largas y complejas, como Griffith, Stroheim, Lang o Murnau, que escribían sus propios argumentos y sus rigurosos guiones, también escribían y diseñaban sus propios carteles impresos. Algunos otros, como Mayer, Eisenstein o Vertov, los minimizaron o suprimieron por considerar que su abuso desconcentraba a la audiencia, que se veía obligada a estar “switchando” de una a otra forma de expresión visual, la imagen fija y la imagen en movimiento, lo que perturbaba el curso de la acción. Sin embargo, para productores y distribuidores, el título impreso representaba la ventaja de ofrecer a los hablantes de otras lenguas películas con títulos traducidos a su idioma.

Con el advenimiento del sonido, salieron sobrando los “titlecards” y surgió la necesidad de incorporar el diálogo completo al guión cinematográfico. Entonces, los “scenarists” y los “screentitling” que quisieron y pudieron sobrevivir a los ajustes que implicó para las IC la innovación tecnológica del sonido, agregaron a su quehacer de visionarios descriptores de las escenas de la trama que la cámara registraba y la pantalla proyectaba, la previsión de la mirada guiada por las palabras del diálogo, la música y los efectos sonoros.

Esto fue especialmente relevante para el surgimiento de dos géneros cinematográficos nuevos, la comedia musical y el género de gángster. Pese a los intentos de suplir la falta de sonido con carteles en la pantalla o con intérpretes musicales que seguían desde el proscenio las evoluciones de los actores en la pantalla con música ilustrativa de sus acciones, fueran de origen dramático, cómico o musical (se llegaron a filmar óperas y ballets sin sonido), ciertos géneros sólo se constituyeron como tales hasta que se contó con la banda sonora integrada a la película.

**tratamiento** s m. **1.** Cada una de las versiones que se realiza del guión cinematográfico; primer tratamiento, tratamiento definitivo. **2.** Cada uno de los procedimientos que se utilizan para la reconstrucción del negativo cinematográfico que tiene algún defecto.

Así como, por ejemplo, el género cómico, uno de los más importantes del cine mudo, dio lugar al rol de **argumentista** especializado en él, el advenimiento del sonido requirió argumentistas y adaptadores que comprendieran las convenciones de los nuevos géneros y elaboraran estas obras conforme a las técnicas específicas que fueron desarrollándose.

Según Alfredo Naime Padua, al argumento se le da un *tratamiento fílmico*, “es decir, una evaluación de las posibilidades que tiene ese argumento de ser contado a través del cine y, desde luego, las potenciales dificultades de ello... Se aboca a valorar lo más a fondo posible el interés narrativo, la

---

<sup>37</sup> “...adaptaciones cinematográficas totalmente desarrolladas que describieran la acción en escenas y secuencias y que sugirieran el diálogo que tenía que ser representado por gestos, y presentado a la audiencia a través de carteles que expresaran la idea esencial del mismo.”

progresión dramática y todo aquello que sea 'revelable' de las posibilidades cinematográficas del argumento: lo concerniente al ritmo y montaje, posibles transiciones de tiempo y espacio, y una primera visión de escenas y secuencias del filme que se pretende" (Naime Padua, 1995).

Queda claro que el *tratamiento fílmico* constituye un paso intermedio entre la escritura del argumento y la escritura de los guiones, literario y técnico, que desarrolla el **adaptador**. Pero no queda claro si el *tratamiento fílmico* es una acción más que lleva a cabo el **argumentista**, como parte de las funciones que prescribe el rol, o la desempeña el adaptador, el director, el productor o todos juntos. Seguramente, en otras cinematografías más estructuradas que la nuestra, el *tratamiento fílmico* se da según ciertas prescripciones que obligan a una labor especializada, pero en las circunstancias en que se desempeñaban los roles en la ICM, seguramente la evaluación y la decisión sobre la viabilidad de hacer una película, con base en tal o cual argumento, recaía en el productor y, tal vez, en el director. Finalmente, según los estudiosos del quehacer fílmico, todo es "filmable".

En las FT y las FF, el o los nombres de los **argumentistas** se consignan en el crédito de argumento, aclarando, casi siempre, si se trata de un argumento original escrito para la película, si se elaboró a partir de una obra a literaria, periodística o histórica, o de una obra concebida originalmente para otro medio.

**ADAPTACIÓN.**- Las diversas acciones que se llevan a cabo al elaborar una adaptación dan lugar a los roles prescritos asociados con ellas. El *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* ofrece las siguientes definiciones y significados de los términos relacionados con estas actividades:

**adaptación** s f. **1.** V. *acomodación*. **2.** V. *guión*. **3.** Proceso o resultado final de poner en forma de guión cinematográfico la obra literaria. **4.** Operación que se realiza para que un mecanismo pueda ser sustituido por otro similar.

**adaptador** s m. Escritor que con una técnica especial a partir de un argumento, crea guiones para que se realicen en cine, televisión y radio. **2.** V. *guión*. **3.** Cualquier dispositivo destinado a acomodar un aparato o equipo a una función no prevista.

**breakdown** s m. Desglose y relación de las necesidades de cada una de las secuencias de una película con indicaciones de número de emplazamientos de cámara, número de página de *script*, lugar en que se desarrolla la secuencia, actores que intervienen, vestuario, utilería, etc.; desglose.

**guión** s m. **1.** Texto que contiene todo el desarrollo de la película cinematográfica, de un programa de televisión o de un programa de radio. **Guión cinematográfico.** Escrito en el que se exponen todos los pormenores de una obra cinematográfica, acciones, situaciones y diálogos, para su cabal realización; constituye una etapa posterior a la de la elaboración del argumento; *script*, libreto, adaptación. **Guión literario.** Escrito que, aunque describe las secuencias de la obra literaria, carece de las acotaciones de cada escena, de las indicaciones de los emplazamientos de cámara, de la amplitud del encuadre y del movimiento de cámara. **4. Guión numerado.** Guión cinematográfico en el que el director o guionista divide las escenas y las numera en orden progresivo para facilitar la identificación durante los procesos de filmación y edición. **5. Guión técnico.** Guión cinematográfico en el que se incluyen los emplazamientos de cámara, las indicaciones de amplitud en el encuadre, así como los movimientos de cámara.

**diálogo** s m. **1.** Parlamento que intercambian los actores en una escena; parlamento. **2.** pl. Conjunto de conversaciones que intercambian los actores en las distintas escenas de la película cinematográfica, rollo de diálogos; *transfer* de diálogos; lista de diálogos.

**dialoguista** s m Persona que adapta o escribe sin modificar la trama y con carácter de autenticidad los diálogos de la película cinematográfica.

**guionista** s m. Persona que, con una técnica especial, crea guiones para que se realicen en el cine, la televisión o la radio.

**personaje** s m. Cada uno de los seres humanos, sobrenaturales o simbólicos que crea el guionista para que se recree la obra cinematográfica.

**script** 1. V. *guión cinematográfico*. 2. V. *anotador*. 3. V. *ayudante de director*.

**shooting** s m. Guión cinematográfico en el que se encuentran datos muy precisos como la numeración de las escenas, el encuadre, el movimiento de cámara y otros datos necesarios en la filmación; *shooting script*.

**sinopsis** s f. Exposición general del guión cinematográfico en la línea esencial que se usa para fines de archivo, supervisión o publicidad.

El rol de **adaptador** aparece en los créditos seguido del nombre del o los guionistas; en ocasiones se agrega el del escritor de los diálogos adicionales

**tratamiento** s m. 1. Cada una de las versiones que se realiza del guión cinematográfico; primer tratamiento, tratamiento definitivo. 2. Cada uno de los procedimientos que se utilizan para la reconstrucción del negativo cinematográfico que tiene algún defecto.

El desempeño de los roles de **argumentista** y **adaptador** en el cine silente, dejaba casi todo lo relativo al manejo de las imágenes en manos del director, del director artístico, del camarógrafo y de los intérpretes. El desempeño de ambos roles comenzaba a alcanzar su propia forma de especialización cuando toda la perspectiva del arte y la técnica fílmica fue transformada por la llegada del sonido.

En la explicación relativa al rol de **argumentista**, adelanté varios puntos relativos al origen y desenvolvimiento del rol de **adaptador**, así que sólo agregó lo concerniente a los cambios en su desempeño a partir del cine sonoro.

La innovación tecnológica del sonido ocasionó serias afectaciones a los niveles infraestructurales, estructurales y supraestructurales de las tres ramas de todas las industrias cinematográficas. Los procesos de adaptación y ajuste por los que cada subsistema atravesó, siguieron su propio ritmo y no fue de un día para otro que todas las IC pudieran producir, distribuir y exhibir películas sonoras de primera calidad (al menos por lo que al aspecto técnico se refiere) y en suficiente cantidad. Las audiencias, siempre ávidas de entretenimiento, soportaron los errores, descalabros y desventuras de los productores, distribuidores y exhibidores que intentaban hacerles llegar las novedades sonoras. Conforme éstas les fueron llegando, fueron aprendiendo a interpretar los códigos de los nuevos géneros y el nuevo lenguaje fílmico resultante de la fusión de la imagen y el sonido. Para 1932, ya las principales IC habían sobrepasado lo peor y los diversos actores de la producción estaban encontrando el equilibrio entre las imágenes, las palabras y los sonidos. Sin embargo, creo que los actores cuya contribución fue fundamental para lograr el ajuste fueron los directores/adaptadores, que como hacedores/conformadores del contenido del relato y enlazadores/mediadores de su expresión significativa, marcaron las rutas por donde se encaminaría la construcción del nuevo lenguaje fílmico.

Por todas estas razones, y aunque los roles de director/adaptador se fueron diferenciando y especializando, y en muchos casos los directores conocían el guión elaborado por un guionista especializado o por el mismo producto, hasta el momento de ser contratados para dirigir la película, subsistió la práctica necesaria del trabajo conjunto director/adaptador para la revisión y precisión del sentido del relato y su viabilidad fílmica.

El cine mexicano, que en esos años apenas iniciaba su producción sonora, tuvo que incorporar la eficacia expresiva de la palabra a sus relatos filmicos. Incorporar la música y los bailables no fue tan difícil, suficiente experiencia se tenía, bastantes producciones musicales procedentes del teatro de revista y de la radio estaban ahí para echar mano de ellas. Pero otra cosa era hacer guiones con diálogos que representaran nuestra habla y a sus hablantes. Eventualmente, la expresión coloquial lograda constituyó uno de los aciertos que consiguieron la aceptación de los públicos hispanoparlantes (De los Reyes, 1997).

Los primeros **adaptadores**, al igual que los primeros argumentistas, eran los mismos productores y directores, y de manera similar a lo ocurrido en otras cinematografías, sólo varios años después surgieron argumentistas procedentes de otros medios que se desempeñaron en el rol de adaptadores o argumentistas, sin ejercer otros roles simultáneamente. Sin embargo, la mayoría de los directores y, también de los productores más prolíficos de la ICM, fueron a la vez argumentistas y adaptadores de los guiones de sus propias realizaciones.

En el renglón de **adaptación** de la FT o la FF se consigna el o los nombres del **adaptador**, en ocasiones seguido del nombre del *guionista*, del autor de la *versión cinematográfica*, del *corrector de estilo* o del autor de los diálogos. En todo caso, todas estas subespecializaciones forman parte del rol de **adaptador**.

**FOTOGRAFÍA.**- Las diversas acciones que se llevan a cabo al fotografiar una película dan lugar a los roles prescritos asociados con ellas. El *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* ofrece varias definiciones y significados de los términos relacionados con estas actividades. El primero corresponde al instrumento tecnológico sin el cual no existiría el cine.

**cámara** s f. **1.** Aparato que consta de un cuerpo hermético a la luz, generalmente en forma de caja, al que se adosa, en uno de sus lados, un lente que concentra los rayos luminosos y en su interior, en el lado opuesto, se encuentra un sistema que sostiene la emulsión fotográfica para su exposición a la luz. **2.** Interj. Voz de mando que da el director para indicar al estar todo para que se ponga en funcionamiento la cámara para el rodaje de la película. **5. Cámara de cine.** Aparato fotográfico que tiene la capacidad de captar la acción cuando toma una serie de cuadros o fotogramas a intervalos con una velocidad controlada en una larga cinta de película cinematográfica. Consta fundamentalmente de un cuerpo hermético a la luz, al que se adosa el lente y en donde se aloja un mecanismo de arrastre de la película, un obturador que permite la exposición intermitente y un motor que acciona un mecanismo. Normalmente el rollo de película tanto virgen como expuesto se coloca en un *magazine* que se le apoya a la cámara, aunque existen modelos de ésta en las que el rollo se dispone dentro del cuerpo. **6. Cámara de cuerda.** La de cine en que el mecanismo de arrastre se activa mediante una espiral de acero en lugar de motor eléctrico. **7. Cámara de dieciséis.** La de cine que se caracteriza por admitir película negativa o positiva reversible de 16 mm de ancho. **8. Cámara de estudio.** La de cine profesional, de gran volumen, generalmente blindada. **9. Cámara de fijas.** La de fotografía que se utiliza para hacer las impresiones que sirven de publicidad a la película; cámara de *stills*. **10. Cámara de treinta y cinco.** La de cine que se caracteriza por admitir película negativa o positiva reversible de 35 mm de ancho. **13. Cámara lenta.** Efecto cinematográfico que se consigue al fotografiar con el aparato de cine a partir de treinta y dos cuadros por segundo, con objeto de que los personajes y objetos se muevan lentamente en el momento de la proyección normal. **14. Cámara rápida.** Efecto cinematográfico que se consigue al fotografiar con un aparato de cine a partir de ocho cuadros por segundo con objeto de que los personajes y objetos se muevan rápidamente en el momento de la proyección normal. **15. Cámara subjetiva.** Emplazamiento del aparato de cine que indica lo que ve uno de los personajes que actúan en determinada secuencia; generalmente a esta toma le antecede un *close up*. **17.** Emplazamiento o uso de un aparato de cine extra durante la filmación de ciertas escenas. **18. Segunda cámara.** Pago especial que se hace al grupo de fotografía por el uso de dos o más aparatos de cine durante un día de trabajo.

**camarógrafo** s. Jefe del departamento de cámara que se encarga de la fotografía de una película o de un documental; cinefotógrafo.

**departamento** s m. 1. Cada uno de los grupos de trabajo y de las especialidades que intervienen en la producción de la película cinematográfica. 2. **Departamento de cámara.** Lugar de un estudio cinematográfico en donde se almacena y da mantenimiento a la cámara de cine. 3. **Departamento de cámara.** Grupo de trabajadores cuyo jefe es el cinefotógrafo, quién desarrolla las labores de fotografía de la película. 5. **Departamento de copiado.** Conjunto de técnicos de un laboratorio cinematográfico que se encarga de imprimir la copia de los *rushes* a partir de un negativo. 7. **Departamento de efectos especiales.** Conjunto de técnicos que se encarga de preparar y realizar los efectos especiales mecánicos de una película cinematográfica durante el rodaje.

**fotofija** s f. Exposición de la película fotográfica que se realiza con una cámara fotográfica normal durante la filmación para el uso de la imagen con fines publicitarios; *still*.

**fotografía** s f. Conjunto de actividades que se realizan para producir imágenes visibles directa o indirectamente por la acción de la luz sobre las superficies sensibles a ésta. 2. Conjunto de actividades que se realizan para la exposición de la película cinematográfica. 3. **Fotografía en blanco y negro.** Conjunto de actividades que se realizan cuando se expone la película cinematográfica que tiene estas características en la emulsión. 4. **Fotografía a color.** Conjunto de actividades que se realizan cuando se expone la película cinematográfica que tiene estas características en la emulsión. 5. **Fotografía submarina.** Serie de exposiciones de la película cinematográfica que se realizan con el equipo y la técnica especial necesarios en la filmación de la escena subacuática. 6. **Fotografía de cine.** La que se realiza con una cámara de cine.

**fotógrafo** s m. Jefe del departamento de cámara que se encarga de fotografiar o filmar la película o el documental; cinefotógrafo. **Fotógrafo de fijas.** Persona especializada en la fotografía fija; fotofijas.

**operador** s. Persona especializada que opera la cámara de cine siguiendo el encuadre ordenado y clasificado si la escena se fotografía bien según lo que se observa por el *finder* o visor.

**reporte** s m. 3. **Reporte de cámara.** El que realiza el asistente de cámara indicando el número de la escena filmada, el número de toma y el pietaje de cada una de ellas, marcando con un círculo la escena que se imprime, para uso del laboratorio y para el departamento de corte sincrónico. También hace el balance del negativo expuesto, así como el material que queda a disposición y otras observaciones, tales como el filtraje o los efectos.

He omitido muchos términos relacionados con la actividad de fotógrafo, con los instrumentos que utiliza y con los efectos que puede producir la cámara y quien la opera, pues es imposible dar cuenta de todos. Sin embargo, no he omitido los términos necesarios referidos al rol mismo.

El rol de cinefotógrafo fue uno de los primeros que obtuvo reconocimiento en los inicios del cine. No porque entonces se le diera crédito aparte al operador de la cámara-toma-vistas en las primeras cintas de los hermanos Lumière o de Edison, sino porque para los compradores de la cámara toma-vistas, este fotógrafo/demostrador/promotor, que les enseñaba los rudimentos de la fotografía y la proyección de las cintas que adquirirían en paquete con el resto del equipo, era reconocido sobre todo como **fotógrafo**. Su misión no abarcaba la enseñanza de las técnicas de la dirección, de la interpretación o de la escenografía, que aún no se desarrollaban, pero sí instruir a los compradores sobre los rudimentos del revelado y de la edición de las cintas que ellos podían realizar con la película virgen, que formaba parte del "kit" que acompañaba a la cámara adquirida. Para los espectadores, que veían a este "hombre atrás de la cámara" en sus andanzas como fotógrafo ambulante captando escenas callejeras, desfiles o diversos eventos públicos, el **actor/fotógrafo** representaba al "todopoderoso hacedor" del milagro de captar y reproducir la realidad a través de

imágenes en movimiento. Este rol encerraba entonces todos los desempeños posibles, aunque aún no eran distinguibles entre sí.

Sin embargo, ahí estaba ya en ciernes un vínculo necesario que nunca se perdió totalmente, pese al desarrollo industrial del medio y los avances tecnológicos que llevaron a la especialización. Me refiero al vínculo entre el rol de camarógrafo, el de director y el de editor. Aun las cinematografías con alto grado de especialización no ignoran la necesaria relación, por un lado, entre el camarógrafo como *alter ego* fotográfico del director y, por otro, del editor como *alter ego* descifrador del mismo director. Hay momentos en la historia del cine en que estos vínculos son mejor comprendidos y los actores de estos roles obtienen mayor libertad para acordar sus desempeños; entonces se producen cambios cualitativos relevantes. Hay otros momentos en que los sistemas de producción minimizan las bondades de estas alianzas pero, aun así, subsiste entre los actores el entendimiento instintivo de las ligas que subyacen entre una y otra función y que inciden en un relato mejor contado en imágenes.

**MÚSICA.**- Las diversas acciones que se llevan a cabo al musicalizar una película dan lugar a los roles prescritos asociados con ellas. El *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* ofrece las siguientes definiciones y significados de los términos relacionados con estos roles y actividades:

**cine** s m. **14. Cine sonoro.** Criterio con el que se clasifica la producción cinematográfica de los años treinta en adelante, cuando se incorpora el sonido a la película.

**música** s f. **1.** Acompañamiento musical que lleva el sonido de una película cinematográfica. **2. Música de background.** Aquella cuya fuente no se identifica claramente con el sonido de una película. **3. Música objetiva.** Pieza musical o fragmento de una composición que proviene de una fuente que se identifica visualmente o que se supone que existe en la realidad; *playback*. **4. Música subjetiva.** La que se introduce en la película cinematográfica para subrayar situaciones que no tienen explicación visual, música de fondo.

**músico** s m. **1.** Compositor de música de fondo de la película cinematográfica; compositor. **2** pl. V. *ejecutantes*.

**ejecutantes** s. Conjunto de músicos que interpretan la melodía de fondo de la película o la del *playback*; filarmónicos.

**compositor** s. Persona especialista en música a la que se encarga la elaboración de la partitura musical de una película cinematográfica.

**fondo** s m. **3. Fondo musical.** Música con ritmo y características instrumentales especiales que refuerza una escena y crea en el espectador un estado de ánimo especial.

**playback** s m. **1.** V. *música*. **2.** Composición musical que se incluye en la pista sonora de la película cinematográfica. **3.** Grabación de una pieza musical para que el actor o el instrumentista sincronice el movimiento de los labios o del instrumento en el momento de la filmación de una escena. **4.** Interj. Voz con la que se demanda el comienzo de la filmación en la que se incluye el fragmento o el total de la grabación.

**patente de grabación.** Documento que expide la sección de compositores en el que se indica que el productor ha cubierto los requisitos para la grabación del *playback* y la música de fondo.

**recordista** s m. **1.** Técnico que se encarga de operar la grabadora de sonido durante la filmación. **2.** Técnico que se encarga de operar la reproductora y grabadora durante la grabación o regrabación de la música u otras grabaciones.

**reporte. 6. Reporte de sonido.** El que realiza el recordista indicando las escenas grabadas con su respectivo número, el número de toma y marcando con un círculo las que deben ser transferidas; asimismo, indica el material que se ha usado y el virgen con que se cuenta.

**soundtrack** s f. **1.** V. *banda de sonido*. **2.** Disco que se graba con la música original de la película cinematográfica y se vende en ediciones comerciales.

**mixer** s m. Mecanismo electrónico que permite la entrada de varias fuentes sonoras que producen los micrófonos en el caso del sonido original o las grabadoras, lo que ayuda a controlar el volumen y la calidad del sonido con objeto de sacar un señal electrónica única; mezcladora.

Con el advenimiento del cine sonoro, los variados esfuerzos por dotar de acompañamientos sonoros y musicales a las cintas mudas, utilizando narradores e intérpretes musicales en el proscenio y posteriormente, discos sincronizados con la imagen, resultaron innecesarios y obsoletos. Los oficios de innumerables actores que se fueron especializando en componer o ejecutar música y en producir efectos sonoros para ilustrar las sucesivas fases de la acción, ilustrando escenas y situaciones, fueron ignorados por algunas cinematografías. Al respecto, Roger Manvell señala: "El film podía hablar por sí mismo. También podía componer y reproducir su propia música. Sin preocuparse de sus empleados, la industria echó a la calle a miles de músicos de salas cinematográficas y grabó su propia música cuando y como la necesitaba. Los viejos recursos, tan interesantes y tan desconocidos por el público, gracias a los cuales el director de la orquesta del cine podía mantener ligada la música con las imágenes que había en la pantalla encima suyo, dejaban de ser necesarios. Los viejos archivos de música, con melodías o movimientos que se adecuaban a todos los estados de ánimo, pasaron de las manos del director de orquesta del cine a las de su colega del estudio, a quien le pagaban mucho más" (Manvell, 1967).

Las primeras películas sonoras cayeron en varias tentaciones, como la de presentar a los personajes en diálogos interminables, trasladar obras musicales a la pantalla sin un tratamiento fílmico, o agregarle a la película una banda musical que acompañara todas las escenas a la manera de las cintas mudas. Ciertamente, algunos de estos errores se debían a las dificultades para obtener sonido de alta calidad y lograr un control acústico de la grabación de los diálogos o de la música en vivo en foros mal equipados para operar a prueba de sonidos. Así, cualquier ruido proveniente del equipo fílmico o del *staff* producía una serie de sonidos que afectaban la banda sonora. Incluso, los primitivos micrófonos, aún imperfectos, inmovilizaron a las cámaras, que no podían alejarse de ellos, y por un tiempo no pudieron seguir las evoluciones de los intérpretes ni realizar las hermosas y complicadas tomas exteriores que había logrado el cine mudo. Pero más allá de estos inconvenientes, que los adelantos técnicos y la práctica profesional fueron superando, la emergencia del sonido demandó la creación de una nueva narrativa fílmica y de un nuevo lenguaje que integrara imagen y sonido.

Un buen número de realizadores acogió con entusiasmo el nuevo invento, pero hubo otros, como Eisenstein o Pudovkin, que escribieron un manifiesto contra aquello que afectaba un arte visual con el peligro de destruirlo, y otros como Chaplin, que se defendió antes de utilizar el sonido, al que recurrió sólo para incorporar efectos sonoros y música en sus primeras películas sonoras. De esto habla Rudolph Arnheim en su libro *Film* (1933), que cita Manvell:

*El cine sonoro -de todos modos, el cine verdaderamente sonoro- no es una obra maestra verbal reforzada por imágenes, sino una creación homogénea de palabras e imágenes que no puede ser dividida en partes que tengan significación por separado. Incluso la parte visual carece de significado estando aislada. Además y en general, los diálogos en el cine sonoro serán más efectivos si se emplean como parte de la naturaleza y no como forma artística. El diálogo cinematográfico deberá ser más parecido a la vida, así como las imágenes cinematográficas se parecen más a la vida que las escenas teatrales (Manvell, 1967).*

Walter Leigh, compositor y teórico musical, expresaba con gran claridad las potencialidades que traía consigo el nuevo quehacer del director o compositor musical en el cine sonoro (*International Encyclopedia of Film*, 1975):

*The composer approaching the film problem for the first time will be struck by one especially important fact, namely, that in the film-music the greatest virtue is economy. A phrase or five bars lasting twenty seconds suitable fitted to thirty feet of picture may express as much as a slow movement of a symphony. One minute is quite a considerable length for a piece of music in a film.*<sup>38</sup>

La gran contribución norteamericana a los géneros cinematográficos, después del *western* y el género *cómico*, fue el género *musical*. Al principio fueron trasladadas al cine muchas obras musicales ya famosas en el teatro que, adaptadas a la pantalla, adquirieron nuevo vigor, continuidad visual y posibilidades coreográficas inéditas, propiciadas por la edición y por las tomas de las cámaras que pronto volvieron a danzar sin las ataduras de los micrófonos fijos. Pronto también, el género musical creció por su cuenta, a medida que la calidad de la pista sonora se perfeccionó y se consiguió alto grado de control en la grabación sonora, gracias a los esfuerzos de una serie de ingenieros de sonido en todo el mundo. El florecimiento del *musical* se debió también a la creciente comprensión de la importancia de la música y de sus potencialidades fílmicas. Prominentes compositores, ejecutantes, cantantes, coreógrafos y bailarines empezaron a trabajar para el cine; a ellos se unieron muchos de los actores que ya desempeñaban roles similares como acompañantes sonoros de las cintas mudas.

Al extenderse y perfeccionarse el uso del sonido y la música en el cine, los roles emanados de las nacientes prácticas y saberes se fueron instituyendo y prescribiendo. Las vías para asumirlos, si bien se derivaron de las que ya operaban en el mundo musical, operístico o sinfónico, el teatro de revista o el *music hall*, el ballet clásico o el moderno, en el medio del cine se derivaron de las prescripciones ya instituidas para otros roles en el propio medio. Sin embargo, los compositores y arreglistas, tanto los de comedias musicales como los que elaboraban la música de fondo para el resto de las películas, tuvieron que agregar a sus capacidades musicales, a su creatividad e imaginación, el conocimiento de las posibilidades técnicas y creativas derivadas de la fusión de dos expresiones: la visual y la sonora, y la manera en que el dominio de ambas posibilidades redundaba en las representaciones.

**SONIDO.**- Las diversas acciones que se llevan a cabo al sonorizar una película dan lugar a los roles prescritos asociados con ellas. El *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* ofrece las siguientes definiciones y significados de los términos relacionados con estos roles y actividades:

**sonido** s m. **1.** Alteración de las propiedades de un medio elástico como la presión, el desplazamiento de las partículas o la densidad, que se propaga por el aire u otro medio y que causa un cuerpo o varios en vibración. **2.** Conjunto de actividades que se relacionan con el aspecto sonoro de la película cinematográfica. **3.** Grupo de trabajo que durante el rodaje de la película se encarga del área relacionada con este aspecto. **4. Sonido directo.** El que se graba directamente durante la filmación de la película y que por su calidad no necesita que se doble. **5. Sonido estereofónico.** Sistema que produce la grabación estéreo, alimentando dos canales de audio independientes que terminan en varias bocinas, que se sitúan de tal forma, que dan al espectador la misma perspectiva que se tuvo con el original. **6. Sonido magnético.** Emulsión magnética que corre en una orilla de la película cinematográfica en la que se graba y luego se reproduce. La emulsión magnética se aplica en la fábrica a la película positiva o negativa, virgen o después de revelada. Tanto la cámara de cine como el proyector tienen los mecanismos necesarios para grabar o reproducir. Se usa especialmente

---

<sup>38</sup> "El compositor que se enfrenta por primera vez al problema fílmico, se topará con un factor importante, a saber, que en el film musical, la mayor virtud radica en la economía. Una frase musical de seis compases que dura veinte segundos y se ajusta a treinta pies de película, puede expresar tanto como el movimiento lento de una sinfonía. Un minuto es una extensión considerable para un fragmento musical en un film."

en la película de 70 mm, que tiene cuatro pistas independientes, y en la de 16 mm, con una pista. **7. Sonido óptico.** Sistema de grabación en forma de raya ondulante o de rayas paralelas de distinto grueso que se agrega a la copia de la película cinematográfica y que provoca la variación de cantidad de luz que recibe la celda fotoeléctrica del proyector, lo que transformado en impulsos eléctricos y amplificados, se reproduce en la bocina. **8. pl.** Cada una de las grabaciones que se usa para incluirla en la pista para regrabación.

**regrabación** s f. Proceso que consiste en reproducir cada una de las pistas, pasando las señales por la consola de regrabación con objeto de que se modifiquen en volumen y frecuencia, y se reciban ya mezcladas en la grabadora; *re-recording*.

**regrabar** v ir. Mezclar en la grabadora el sonido que contiene cada una de las pistas magnéticas.

**recording.** V. *grabación*.

**pizarrista** s m. Técnico del departamento de sonido que anota en la pizarra el número de escena y lo grita para que sea grabado en el momento en que se inicia la filmación, claquetista, claquetero.

**plano** s m. **5. Plano sonoro.** Concordancia que se guarda entre el plano de la imagen y el volumen del sonido que se escucha; ésta debe resultar verosímil.

**playback** s m. **1.** V. *música*. **2.** Composición musical que se incluye en la pista sonora de la película cinematográfica. **3.** Grabación de una pieza musical para que el actor o el instrumentista sincronice el movimiento de los labios o del instrumento en el momento de la filmación de la escena. **4.** Interj. Voz con la que se demanda el comienzo de la filmación en la que se incluye el fragmento o el total de la grabación.

**doblaje** s m. Proceso cinematográfico que consiste en grabar o regrabar los diálogos de los personajes de la escena en una sala con cualidades acústicas en donde se proyecta la imagen en forma de *loop*, para que el mismo actor de la imagen u otro especializado diga su parlamento, ya sea para perfeccionar el sonido original grabado durante la filmación o para cambiar el idioma original de la película.

**pista** s f. Parte estrecha de la película cinematográfica, que corre a todo lo largo, entre la imagen y las perforaciones en donde se graba el sonido; *track*. **2.** Grabación de alguna de las partes del sonido que se integrará, en la etapa de regrabación, al sonido final de la película cinematográfica. **3. Pista de diálogos. 4. Pista de efectos. 5. Pista de efectos Gavira. 6. Pista de música. 7. Pl.** Cada uno de los rollos magnéticos que contiene el sonido que se usa en la regrabación de la película cinematográfica.

**prerecording** s m. Mezcla de dos o más grabaciones en una sola pista que posteriormente se integra a otra para obtener la regrabación final; pre.

**revelado** s m. **6. Revelado óptico de sonido.** Procedimiento para revelar el negativo de sonido impreso cuya modulación registra e imprime el galvanómetro.

**sala** s f. **1.** V. *cine*. **2. Sala de doblaje. 3. Sala de grabación. 4. Sala de música. 5. Sala de regrabación. 6.** Local de proyección que tiene, además del proyector, la consola que controla el volumen y la calidad del sonido que produce la reproductora de las pistas magnéticas, con objeto de mezclar sincrónicamente según aparece la imagen de la copia de trabajo en la pantalla.

**track** s m. Parte de la película o cinta que se cubre con un material de grabación magnético en el que se registran sonidos audibles, pista. **2. Doble track.** Versión de la copia de trabajo en la que el

sonido está separado de la imagen en dos rollos sincrónicos que se proyectan y reproducen en un proyector especial.

**wild track.** Grabación de sonido que se realiza durante el rodaje de la película de manera independiente de la imagen, y sirve de guía del diálogo durante el doblaje y los efectos sonoros en el caso de que no se pueda conseguir un buen sonido directo.

No me detengo a enumerar los cambios ocurridos en los roles creados para esta especialidad, pues ya mencioné lo esencial al hablar del advenimiento del sonido. Por otro lado, en la parte correspondiente al proceso de postproducción en el capítulo 1, el lector interesado en el tema puede revisar los pasos del proceso de grabación y regrabación del sonido. Solamente menciono que, en una cinta, los instrumentos que captan, producen, reproducen o amplifican sonidos configuran, básicamente, tres tipos de expresiones sonoras: las voces u otras expresiones paralingüísticas, los ruidos artificiales o naturales y los sonidos musicales. Por otro lado, los sonidos pueden dejarse oír en diversos planos sonoros; en primer plano, en segundo o en tercero. Además, al abordar el rol de editor, explico el papel que el **micrófono**, como instrumento tecnológico, tiene en el proceso creativo del film.

**ESCENOGRAFÍA.**- Las diversas acciones que se llevan a cabo al elaborar la escenografía y los decorados de una película dan lugar a los roles prescritos asociados con ellas. El *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* ofrece las siguientes definiciones y significados de los términos relacionados con estos roles y actividades:

**escenografía** s f. 1. Conjunto de elementos como decorados, iluminación, utilería fija y de acción, carruajes, animales y construcciones necesarios para la filmación de la escena. 2. Partida del presupuesto de la película cinematográfica que incluye los objetos visibles en pantalla.

**escenógrafo** s m. Persona que se especializa en el diseño y supervisión de la construcción de los escenarios.

**ambientador** s m. Decorador que se especializa en la escenografía de época o no realista.

**decoración** s f. Conjunto de elementos que se ponen en un escenario cinematográfico como muebles, cortinas, cuadros, etc., con el fin de caracterizar lo que requiere la ambientación de una escena.

**decorador** s m. Persona responsable de la ambientación de un escenario cinematográfico y jefe del departamento de decoración.

**departamento** s m. Cada uno de los grupos de trabajo y de las especialidades que intervienen en la producción de la película cinematográfica. 4. **Departamento de construcción.** Grupo que se integra con carpinteros, yeseros y pintores que se dedican a la labor de construcción del escenario cinematográfico. 6. **Departamento de decoración.** Conjunto de especialistas que se encarga de la decoración del escenario cinematográfico. 11. **Departamento de utilería.** Conjunto de personas que se encarga de adquirir, cuidar y abastecer los enseres menores para la preparación y el rodaje de la película cinematográfica. 12. **Departamento de vestuario.** Grupo de trabajo que se encarga de recopilar, conservar y proporcionar el vestuario para los actores, actrices y extras de una película cinematográfica.

**foro** s m. Construcción de muros muy altos y techos que se sostienen con una armadura, lo que permite contar con un gran espacio. Esta construcción se aísla del ruido exterior con materiales acústicos y se destina para construir en su interior el escenario o la escenografía para la filmación de algunas escenas. El foro o los foros se encuentran en el estudio cinematográfico.

**jefe de utilería.** Persona del *staff* que encabeza el grupo de utilería.

**maquillaje** s m. **1.** Procedimiento mediante el cual se aplican cosméticos y otras sustancias a los actores con el objeto de cambiar su apariencia, evitar reflejos luminosos, modificar la edad, para caracterizarlos en la interpretación de algún personaje en especial o crear efectos de comportamiento fisiológico como sudor, llanto, sangrado, etc. **2.** Conjunto de cosméticos y productos que se utilizan para realizar la caracterización tanto del rostro como del cuerpo de los actores. **3.** Departamento que reúne a los especialistas en los procedimientos de aplicación de cosméticos y otras sustancias para la caracterización de los actores.

**peluquería** s m. Personal o departamento que se encarga del corte de pelo, del peinado y de la colocación de los apliques a los actores.

**vestuario** s m. **1.** Cada una de las prendas de vestir, incluido cualquier tipo de accesorio, zapatos o sombrero, que usa cada uno de los personajes de la película cinematográfica, tanto los actores como los figurantes. **2. Vestuario doble.** El que se hace por duplicado, ya que el guión indica que sufre desperfectos por la acción o por el deterioro al usarse continuamente. **Vestuario triple.** El que se realiza por triplicado, ya que la acción así lo exige.

Los conceptos que se refieren a la escenografía, mobiliario, vestuario, utilería, maquillaje, caracterizaciones, peluquería y otros afines, pueden parecer excesivos o innecesarios para quien desconoce su pertinencia y relevancia como signos icónicos portadores de significación. Al lado de los signos producidos por los instrumentos que les confieren a la imágenes en movimiento sus características expresivas y formales, se añade y se opone “el abanico semiótico de los objetos ya hechos” (Jakobson, 1976). Al uso de objetos o de los intérpretes como objetos con intenciones comunicativas, Roman Jakobson le llama *ostensión*. Por ello, su presencia y el uso que se les da forman una parte inseparable que el emisor elige y combina para configurar un sistema de signos que se ofrece en la narración fílmica.

**EDICIÓN.-** Las diversas acciones que se llevan a cabo al editar una película dan lugar a los roles prescritos asociados con ellas. El *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* ofrece las siguientes definiciones y significados de los términos relacionados con estos roles y actividades:

**edición** s f. **1.** Procedimiento mediante el que se seleccionan, se cortan y se unen distintas escenas para dar continuidad a la película cinematográfica. **2.** Etapa de la elaboración de la película cinematográfica que abarca los procesos que van desde el final del rodaje hasta la etapa de regrabación. **3. Edición de sonido.** Cada uno de los procesos de corte y armado de las pistas que efectúa el editor sincrónico. **4. Edición de sonido.** Corte que se hace en la pista de sonido. **5. Edición sincrónica.** Etapa posterior a la edición de la imagen que consiste en la elaboración de las pistas de sonido y la supervisión de la regrabación de la película cinematográfica.

**montaje** V. *edición*.

**editar** v tr. Disponer del conjunto de las distintas escenas y las secuencias de que se compone una película, buscando la continuidad óptima según el ritmo que se le desea imprimir.

**editor** s m. **1.** Técnico que desde el rodaje de la película cinematográfica observa las escenas y las tomas, las compagina y en ocasiones decide cómo se deben usar, la ubicación, la secuencia y la duración en la película. A veces indica también qué escenas complementarias se deben rodar. **2. Editor sincrónico.** Técnico que se encarga del armado de las pistas, de la obtención del sonido de los archivos, de la supervisión de la grabación del sonido accidental, de la música de fondo, del efecto musical, así como de la formulación de los diagramas de la regrabación y de la supervisión de ésta.

**editora** s f. Máquina que permite observar la copia compuesta y escuchar el sonido sincrónicamente, de manera que se pueda realizar la edición de la película cinematográfica; moviola, mesa de edición, editora plana.

**insertar** v ir. Introducir una escena en una secuencia durante el proceso de edición. **2.** Incluir un sonido en alguna de las pistas durante el proceso de armado de pistas.

**intercorte** s m. Escena corta que durante el proceso de edición se introduce en otra más larga por lo cual resultan tres escenas.

**proceso de edición.** Etapa posterior a la filmación de la película que consiste en poner las escenas filmadas en el orden que deben seguir, eliminando las pizarras que indican la numeración, escogiendo las mejores tomas y dándoles el ritmo a los cortes de acuerdo con la temática de la secuencia, con el objeto de crear el lenguaje apropiado en función de la obra cinematográfica.

**corte** s m. **1.** Cada una de las distintas etapas de edición por las que pasa una película. **5. Corte definitivo.** Última etapa de la edición de la película cinematográfica, en la que una vez que se aprueba la copia de trabajo, pasa a los procesos siguientes de hechura de pistas, corte de negativo, efectos ópticos, títulos, etc. **6. Corte de negativo.** Proceso durante el cual se secciona, se arma y pega el negativo original teniendo como guía la copia de trabajo. **8. Corte en rough.** Primera etapa de la edición que consiste en pegar una escena tras otra sin cuidar el ritmo del proceso. Durante esta etapa generalmente se hace el doblaje de la película; *rough cut*. **9. Corte sincrónico.** Departamento de los estudios o de los laboratorios cinematográficos que se encarga de la conservación, clasificación y corte de negativo durante el proceso de postproducción de una película. **10. Primer corte.** Edición de la película que se integra con los *rushes*, empalmados con cola blanca, que sustituye los efectos ópticos, y con el sonido original, que se exhibe a los responsables de la producción, al director, etc., para tomar decisiones sobre la edición definitiva.

**cortador de negativo** s. Técnico que secciona el negativo con base en la copia de trabajo.

La edición o montaje de un filme es uno de los factores constitutivos de la sintaxis cinematográfica, como lo plantea John Howard Lawson, dramaturgo, escritor y teórico cinematográfico, al abordar el tema del lenguaje fílmico y sus características elementales. Lawson inicia su análisis afirmando que la oración, en términos de lenguaje, es la unidad mínima que compone un enunciado. Una oración se construye con palabras y su equivalente, en el enunciado cinematográfico, se organiza en imágenes y sonidos. Las palabras, dice Lawson, son producto de las características físicas de la voz humana y del uso de estas características para expresar la visión que un ser humano tiene sobre sí mismo y su entorno, en tanto que:

*The film statement depends on the technical apparatus of cinematic communication.*<sup>39</sup>

El aparato técnico de la comunicación cinemática, del que depende el enunciado fílmico, comprende cuatro factores esenciales: la cámara, el micrófono, la pantalla (y su relación obligada con el proyector) y el montaje (que cubre todo el proceso de edición de las bandas del filme y de las pistas de sonido) (Lawson, 1967).

Si bien ya expuse una serie de consideraciones sobre las actividades relacionadas con los roles de fotógrafo y sonidista y su participación en los procesos de producción, no he planteado aún la injerencia de los instrumentos tecnológicos que ellos operan en la construcción del lenguaje

---

<sup>39</sup> "El enunciado fílmico depende del aparato técnico de la comunicación cinemática."

cinematográfico.<sup>40</sup> Me referiré a ello en este punto, en el que abordo el rol de editor, para dar cuenta de cómo es imposible dissociar, en el cine, los procesos meramente técnicos de los creativos y de cómo la utilización de los instrumentos tecnológicos afecta las expresiones que se producen y las representaciones, modelos o géneros a los que se recurre para conformar el relato fílmico.

## La cámara

La cámara no es equivalente al ojo humano, ve más de lo que éste puede y de manera diferente. El cinematógrafo es el resultado de una serie de investigaciones, experimentos e inventos derivados del estudio del movimiento, su registro y su reproducción sobre una pantalla. De todos ellos destaco el momento en “que los que se interesaban por ello pudieron, por una parte, disponer del aparato fotográfico que permitía el registro de una serie de imágenes componiendo el movimiento y, por otra, apoyarse sobre un principio científico que fijaba las condiciones de reproducción de ese movimiento, el principio de la persistencia retiniana de las imágenes” (Lawson, 1967).

Si bien es cierto que la cámara no es el ojo humano, también lo es que la operación mecánica de la cámara imita la acción del ojo, pero como entre una y otro hay grandes diferencias, fue necesario establecer el acoplamiento de cámara y proyector para producir la ilusión de vida y movimiento que nuestros ojos perciben. No es asunto irrelevante el hecho de que la persistencia de las impresiones retinianas que caracteriza a nuestra visión óptica, permita que una serie de imágenes capturadas como fijas por la cámara se presenten ante nuestra percepción visual como imágenes en movimiento al momento de ser reflejadas en una pantalla por el proyector. De aquí se deriva la posibilidad de que la cámara y sus recursos tecnológicos puedan ser utilizados, por quienes la manipulan o dan instrucciones para hacerlo, para ofrecer al espectador toda clase de alteraciones espaciotemporales en el relato fílmico.

Pero, además, la cámara ve más de lo que el ojo humano puede: ofrece “miradas” próximas o lejanas, del conjunto o del detalle, y puede hacerlo desde distintos ángulos o proponer vistas simultáneas de la misma situación; se puede “pasear” frente a los objetos que están quietos, moverse en medio de ellos o seguir su desplazamiento en el escenario; puede ver desde donde nuestros ojos usualmente no ven, desde el nivel del suelo o desde las alturas, y hacer cien tomas de la misma escena con cien cámaras colocadas en distintos puntos. Aun así, y aunque la cámara registra todo, nuestros ojos no son una cámara y nuestra visión se limita a registrar lo que le atrae o le impacta más de lo que aparece en la pantalla.

La afirmación de que la cámara ve diferente que el ojo, proviene de la relación determinante que se establece entre una serie de dispositivos mecánicos, como los lentes, los filtros y las pantallas, y los valores psicológicos y modales que pretenden transmitirse en una escena. El ojo no distorsiona a voluntad las imágenes, ni ve en la oscuridad, ni cambia la distancia focal a menos que nos acerquemos o alejemos de los objetos. Tampoco registra las tonalidades amarillas, rosadas, grises o rojas y los contrastes sombreados con que se matizan en el cine las situaciones felices, melancólicas o dramáticas que viven los personajes. Los filtros pueden cambiar las tonalidades del celaje o del paisaje y hacerlo lucir amenazador o sosegado. El ojo no puede variar los efectos de la disposición de la luz, modificar o intensificar la interacción de la luz y la sombra; no puede *pintar con la luz* como sí puede hacerlo el proceso fotográfico. El empleo de estos recursos varía según los géneros, las tendencias y estilos que se adopten, pero las posibilidades de utilizar el artificio, forman parte de las infinitas habilidades que posee la cámara.

---

<sup>40</sup> Las investigaciones y discusiones teóricas sobre la utilización del término *lenguaje cinematográfico* para referirse a la gramática y a la estructura de este medio audiovisual, aún no están resueltas. Sin embargo, considero su aplicación para este trabajo, a partir de lo que dice J. B. Fages en su libro *Para comprender el estructuralismo*: “Lo que es necesario retener de estas investigaciones, por ejemplo de las que tratan de la compaginación, es la intuición de que el cine funciona como un lenguaje y debe, por tanto, obedecer a sus propias leyes”.

La toma de la cámara es el primer paso para realizar una película; los trucos y los artificios de los que he hablado son instrumentos esenciales de esta nueva forma de arte narrativo. La cámara imita la acción del ojo, pero conforme las tomas se suceden, el enunciado cinematográfico cobra su propia forma, pues la *mimesis* y la *poiesis* pertenecen a órdenes distintos. Una cosa es imitar y otra crear, como lo demostraría muy pronto Georges Méliès, el más notable de los realizadores que desviaron al cinematógrafo de la vocación primigenia que sus inventores le habían asignado: la de instrumento que serviría para el registro documental de la realidad. De su nicho original en el laboratorio, la cámara se fue a la calle, al circo, a la feria, se paró en el teatro, a quien tanto le debe, y se contagió de la magia y la ilusión propias de otros escenarios. Las imágenes se congelaron, se aceleraron, se desaceleraron, se sobreexpusieron o sobreimpresionaron y se colorearon. En otros escenarios experimentó, aprendió y se contagió del espíritu mercantil e industrial y se preparó, como pudo, para sobrevivir a los ajustes y adaptaciones que sufriría a causa de los avances tecnológicos y de las afectaciones provenientes de los sistemas económicos, políticos y sociales que han acompañado su devenir.

### **El micrófono**

A pesar de los impresionantes adelantos en la ingeniería del sonido fílmico y la amplia difusión que se le ha dado a los aspectos técnicos y científicos de este recurso, la relación entre el proceso mecánico y el creativo ha recibido menor atención en este campo que en el de la fotografía. En parte quizá, como señala el mismo Lawson, por la tiranía de las palabras, que siguen dominando al cine; por eso son contados los intentos por desarrollar una estética del sonido.

En algunos aspectos, la movilidad y el uso múltiple del micrófono guardan semejanza con el uso de la cámara; el micrófono escucha más que el oído y lo escucha diferente; una docena de micrófonos puede colocarse en distintos puntos para registrar diferentes sonidos o el mismo sonido desde diferentes distancias. Pero las semejanzas terminan a partir del proceso por el que estas impresiones se transfieren a una pista de sonido y se proyectan a la audiencia.

No hay fotogramas aislados en la operación del micrófono, éste transmite todo lo que capta, pero diferentes sonidos, captados por diferentes micrófonos, pueden ofrecerse en sucesión, superponerse o mezclarse. Hay tres tipos de sonidos que pueden registrarse, en el radio o en el cine: la música, las voces y los efectos sonoros naturales o artificiales. Con ellos se construye la *imagen sonora*, que en el caso del cine, acompaña a las imágenes visuales. Estos tres sonidos se registran separadamente y se mezclan en la banda sonora de la manera deseada. Pueden aparecer en primero, segundo o tercer plano, según su procedencia, en concordancia con los planos visuales del relato, o pueden truequearse y enfatizarse uno más que otro para efectos del relato.

Si la fotografía tiene semejanza con la pintura, el sonido puede orquestarse en principios que se asemejan a la forma musical. A pesar de que un fotograma es estático, inanimado antes de moverse y que es como un nombre anclando al enunciado visual y, a pesar de que no hay nada similar en el sonido, que no consta de elementos estáticos porque fluye, se han realizado diversos intentos para construir el diseño visual en forma musical. Ejemplo de ello dieron Pudovkin, Vertov y Eiseinstein en sus películas: *El desertor*, *Tres canciones para Lenin* y *Alejandro Nevsky*. Estos intentos, más o menos logrados y no siempre continuados, constituyen posibilidades y caminos para explorar y conseguir una orquestación sonora y visual que ofrezca una interacción dinámica más rica y compleja que la mera eficacia lograda en la mezcla de sonidos que componen enunciados sonoros para solamente ilustrar o subrayar enunciados visuales.

### **La pantalla**

Las dimensiones de la pantalla afectan a la composición y la naturaleza de la acción que se lleva a cabo dentro de ese marco. Los fotogramas que componen una película se establecieron, desde el cine mudo, en una proporción de cuatro por tres. En los inicios del cine sonoro, al agregarse la

banda sonora que corre a lo largo de un lado de la cinta, la proporción se hizo casi cuadrada. Ésta resultó insatisfactoria cuando el cine sonoro, inmovilizado al principio por las limitaciones del registro sonoro, se liberó de ellas, volvió a moverse y pudo hacer *long shots*, *paneos* y *travellings*. En 1933 las dimensiones del cuadro se estandarizaron y recuperaron su proporción original.

Años más tarde, se introdujeron pantallas de diversos anchos y sistemas de pantallas simultáneas y circulares. Independientemente de que algunas de estas innovaciones resultaran inconvenientes para tomas como el *close up*, que perdía su intimidad en las grandes pantallas, o convenientes para tomas de grandes conjuntos, aunque en los extremos aparecieran borrosas las imágenes, a Lawson le interesa resaltar que cualquier cambio en el largo y ancho de las pantallas transforma el valor y el sentido de la representación. Por ello, y a reserva de que la ciencia aporte más precisos e impresionantes aparatos proyectores y equipos de sonido, el realizador y su equipo de trabajo, que intenten transmitir experiencias emocionales o espirituales intensas, deben analizar las posibilidades o imposibilidades técnicas que conciernan al alcance, significado y efecto emocional de la acción y la respuesta humana a ellas.

En cuanto a la composición, Lawson señala:

*The film as we know it is a continuously changing composition within the space of the normal theatre screen. The ratio of four to three is a compromise between intimacy and scope: it provides the right setting for personal contact between two or three people, and offers sufficient area to show large crowds or spacious horizons. The dimensions are reasonably convenient, and directors are often content with merely convenient arrangements of the actors and the background.*<sup>41</sup>

La composición tiene que ver con las relaciones de los personajes en una escena y con el género de las expresiones de los caracteres que representan, también con escenas que apelan a nuestro sentido de la belleza o la fealdad, de la angustia o la desolación; paisajes de todo tipo, construcciones diversas, fuerzas de la naturaleza en acción, etc. Más que eso, la composición tiene que ver con el diseño cuidadoso de la relación entre personas, objetos y medio ambiente, de modo que el esquema pictórico tenga unidad y significado, pero en forma distinta a la de una pintura, aunque la fotografía se asemeja a ella y varios realizadores hayan recibido la influencia de pintores y corrientes pictóricas. En el cine, el arreglo de los volúmenes y los planos obedece a otro sentido de organización, la luz y la sombra tienen una escala diferente de valores visuales y la textura de la imagen sobre la pantalla no es igual a la del lienzo; todo esto es diferente, además, porque el cine se mueve.

Aunque la cámara esté fija y la composición de cada cuadro planeada, la relación dentro del marco está cambiando continuamente a la velocidad de 24 cuadros por segundo. En el montaje interno de una escena, los personajes se acercan, se alejan, cambian de posición, entran y salen de cuadro o permanecen estáticos; su expresión facial y corporal puede indicar distintos estados de ánimo o disposición; los objetos pueden mantener la misma posición, moverse, cambiar de lugar, sufrir alteraciones o acompañarse de otros; los animales, que difícilmente se quedan quietos, pueden actuar como personajes u objetos y, la lluvia, el viento, las nubes o la luna no dejan de caer, soplar o desplazarse. Todos estas quietudes o inquietudes, le dan a la composición una cualidad dinámica y algo más; sugieren que los límites del cuadro no están fijos y que la acción ocurre más allá de ellos: en las inmediaciones y simultáneamente, o en otros espacios o tiempos, próximos o lejanos, reales o ficticios.

---

41 "La película, como la conocemos, es una composición que cambia continuamente dentro del espacio de una pantalla normal de cine. La proporción de tres por cuatro es un compromiso entre intimidad y campo de acción: proporciona la adecuada colocación para el contacto personal entre dos o tres personas, y ofrece área suficiente para mostrar grandes multitudes u horizontes espaciales. Las dimensiones son razonablemente apropiadas, y los directores están satisfechos con arreglos simplemente convenientes entre los actores y el fondo."

La vitalidad, y muchas veces la belleza, la velocidad o la fuerza de la de la acción que ocurre dentro del cuadro y que al mismo tiempo sobrepasa sus límites, no bastan para lograr un filme. Si el movimiento es el verbo en la expresión cinematográfica, éste no lo es todo si no forma parte de la progresión esencial para alcanzar el clímax. La estética cinematográfica demanda que este movimiento sea cinematográfico, esto es, que surja de la yuxtaposición de imágenes y del acompañamiento del contrapunto del sonido.

### ***La edición o montaje***

Una vez que el rodaje de una película ha terminado, su edición o montaje implica una serie de procesos por medio de los cuales se seleccionan, se cortan y se unen trozos de la cinta negativa o positiva obtenida, atendiendo a la continuidad óptima según el ritmo que se le desee imprimir a la película, y que terminan con la etapa de regrabación. Estos procesos no sólo construyen la imagen visual, también comprenden la imagen acústica del filme y los procesos de corte y armado de las pistas sonoras, que lleva a cabo el editor sincrónico.

Mientras el cine no fue sonoro, los procesos de edición sólo se practicaron, y eventualmente se teorizaron, en torno a la selección, corte y pegado de las escenas y secuencias visuales. Durante muchos años y en casi todas las cinematografías, el técnico encargado del proceso era el mismo director en un doble desempeño de roles. Cuando, por efectos de la especialización o de asuntos laborales, se diferenciaron los roles, quedó establecido que las funciones del editor se inician como observador de las escenas y tomas que se efectúan durante el rodaje de la cinta, con el fin de que las vaya compaginando y tomando decisiones sobre su uso, ubicación y duración de la película, y para señalar las escenas complementarias que se deben rodar. Una vez concluido el rodaje y bajo la dirección del editor, se lleva a cabo una serie de actividades que se relacionan con la ejecución de las distintas etapas de edición por las que pasa una cinta: primer corte, corte en *rough*, corte de negativo, corte definitivo. Con el tiempo, estas actividades fueron constituyendo subespecializaciones y sus desempeñantes, los técnicos auxiliares, en ocasiones llegan a asumir los roles de editor en jefe o director. Con esto quiero indicar que una de las vías de acceso a la asunción de estos roles procede de las labores asociadas a los procesos de edición.

El cine sonoro introdujo al cuarto de edición a otros técnicos: el editor sincrónico y sus ayudantes, que bajo su dirección se encargan del armado de las pistas sonoras, de la obtención del sonido de la sonoteca, de la supervisión de la grabación del sonido incidental, de la música de fondo, del efecto musical, así como de la formación de los diagramas de la regrabación y su supervisión. De modo similar a lo que ocurre en el ámbito de la edición visual, también los técnicos auxiliares en los procesos de la edición de sonido acceden al rol de sonidista a partir del aprendizaje y práctica de las diversas actividades relacionadas con estos procesos. Ocasionalmente, algunos sonidistas han accedido a otros roles, de director o productor, y el cine mexicano ofrece varios ejemplos de ello, pero lo característico es que se asuman roles asociados a la edición visual y sonora, o bien de directores musicales, arreglistas o compositores de temas musicales para las películas.

Si bien desde los inicios del cine sonoro hubo quien se preocupó por establecer los principios de la edición sonora como parte del lenguaje fílmico, los trabajos relativos a la edición visual, que ya se conocían y habían sido ampliamente difundidos desde años atrás, imperaron y predominaron sobre los principios de la edición sonora, que recibió menos atención. Señalo esto, no porque pretenda incursionar en las observaciones y discusiones teóricas al respecto, sino porque de ellas desprendo un asunto relevante para el examen de los roles asociados a la edición como uno de los factores que integran el aparato técnico de la comunicación cinematográfica.

La edición, que principia una vez que ha terminado el rodaje de una cinta, es un proceso de intervención que organiza y construye, o bien, reorganiza y reconstruye, el sentido de las imágenes visuales y sonoras captadas por la cámara y el micrófono a partir de determinado formato visual o auditivo. Esto me lleva a plantear algunas consideraciones que van más allá de la descripción de las

acciones de carácter técnico que ejecutan los actores del proceso de edición. Recorro a S. M. Eisenstein, que señalaba, ante quienes descartaban el montaje olvidando su objeto y función esenciales, que el uso del montaje “no es meramente porque las tirillas de celuloide de que disponemos no son de longitud infinita y, por lo tanto, obligados a trabajar con trozos de longitud limitada debemos, de tanto en tanto, unir los trozos entre sí” (Eisenstein, 1941). El objeto y función esenciales del montaje se relacionan con “ese papel que toda obra de arte se señala a sí misma, *la necesidad de la exposición coordinada y orgánica del tema, contenido, trama, acción*, el movimiento dentro de la serie fílmica y su acción dramática como un todo” (Eisenstein, 1941).

Para Eisenstein, la operación de corte y pegado de celuloide contiene en ciernes ciertas propiedades que pueden utilizarse como recurso narrativo para que el espectador realice inferencias semejantes a las que lleva a cabo en otros órdenes: el lingüístico, el literario o el psicológico. Esta operación se refiere a la yuxtaposición de imágenes visuales o sonoras; Eisenstein expresa que “la yuxtaposición de dos tomas separadas mediante el empalme de una con otra se asemeja no a una simple suma de una toma más otra, sino a una creación, porque el resultado se distingue cualitativamente de cada elemento considerado aisladamente. Sin duda, nadie olvida que cantidad y cualidad no son diferentes propiedades de un fenómeno sino simplemente aspectos diferentes del mismo fenómeno” (Eisenstein, 1941).

Esta intervención sobre las imágenes visuales y auditivas ya filmadas y grabadas, es una más de las mediaciones cognitivas y estructurales (o tecnológicas) que sufre el producto comunicativo cinematográfico a lo largo de los procesos de preproducción, producción y postproducción por los que atraviesa antes de ser consumido. Al abordar el papel de la edición, no pretendo explicar detalladamente la relación del montaje con los otros elementos del lenguaje fílmico a partir de la visión de diversos teóricos o críticos, pero sí señalar por qué las actividades propias de estos roles no son meramente técnicas. Ni el camarógrafo, ni el sonidista, ni el editor intervienen sólo para “cortar y pegar” mecánicamente trozos de película; su labor, como la del director, el argumentista y el adaptador, afecta la narración en los niveles cognitivo y estructural.<sup>42</sup>

Sin el efecto de la edición, la serie de enunciados que componen un relato fílmico, aunque contengan un montaje interno, sólo expresarían acciones intransitivas, por ejemplo, besar, correr o disparar. Pero la edición o corte es el factor que permite que el enunciado pueda expresar una acción transitiva con el complemento directo que concreta su significado: besar al ser amado, correr bajo la lluvia o disparar al enemigo.

**INTERPRETACIÓN.**- Las diversas acciones que se llevan a cabo al interpretar una película dan lugar a los roles prescritos asociados con ellas. El *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* ofrece las siguientes definiciones y significados de los términos relacionados con estos roles y actividades:

**actor** s m. **1.** Intérprete de un personaje de ficción en teatro, cine, televisión, radio, etc., por medio de expresión corporal e inflexiones de voz. **2. Actor de cine.** El que se especializa en película cinematográfica. **3. Actor en exclusiva.** El que está contratado por una compañía productora cinematográfica de manera preferente. **4. Primer actor.** El que por sus cualidades histriónicas se le reconoce especialmente.

**actriz** s f. Intérprete femenino de un personaje de ficción en teatro, cine, televisión, radio, etc., por medio de expresión corporal e inflexiones de voz. **2. Actriz de cine.** La que se especializa en película cinematográfica. **3. Actriz en exclusiva.** La que está contratada por una compañía productora cinematográfica de manera preferente. **4. Primera actriz.** La que por sus cualidades histriónicas se le reconoce especialmente.

---

<sup>42</sup> Para mayor información sobre las clases de mediaciones con las que los medios de comunicación de masas intervienen en las representaciones del acontecer, se puede consultar el capítulo 3 de la segunda parte del libro *La producción social de comunicación* de Manuel Martín Serrano.

**actuación** s f. Manera en que el intérprete, mediante expresión corporal, gesto o inflexión de voz, representa a un personaje de ficción.

**actuar** v intr. Interpretar a un personaje de ficción.

**bit.** **1.** Interpretación de un pequeño papel en una película cinematográfica. **2.** Manera de clasificar una pequeña participación. **3. Bit de acción.** Actuación de una pequeña parte en la cual el personaje no tiene ningún parlamento, pero sí es identificable. **4. Bit hablado.** Manera de clasificar una pequeña parte de la actuación en la cual la suma de parlamentos que interpreta el actor no excede de diez palabras.

**caracterización** s f. Transformación que sufre un actor con la ayuda de postizos, maquillaje, látex, etc., más complicada e ingeniosa que de ordinario.

**casting.** **1.** V. *reparto*. **2.** V. *clasificación de actores*.

**clasificación de actores.** Procedimiento administrativo mediante el cual se elabora la relación de todos los personajes que aparecen en una película cinematográfica; se divide según la importancia de los papeles que cada uno interpreta y sirve como base para la formulación del pedimento de actores; *casting*.

**conjunto** s m. **1.** Grupo de extras o figurantes que intervienen en una película cinematográfica. **2. Conjunto de baile.** Grupo de extras o figurantes que se especializan en representaciones de baile.

**contrato** s m. **2.** Acuerdo que se establece entre el productor y los actores, técnicos y manuales en el que se especifica el salario, el crédito en pantalla, la publicidad o el tiempo de rodaje, según sea el caso. **4. Contrato colectivo.** Acuerdo general que se establece entre el productor y cada uno de los sindicatos que representan a los directores, autores, actores, técnicos y manuales para regular las condiciones de trabajo durante la producción, la distribución y la exhibición cinematográficas. **5. Contrato en exclusiva.** Acuerdo que firma un actor o actriz con el productor de la película, en el que se compromete, entre otras cosas, a filmar en forma exclusiva con el productor, quien a su vez se obliga a realizar un número determinado de películas con la contraparte o en su caso a liquidar los salarios pactados. **6. Contrato por día.** Convenio que se establece entre el productor y el actor en el que se especifican fundamentalmente los días que se laboran en función de la parte de que se trata.

**doble** s m. Extra o *stunt man*, que sustituye al actor o a la actriz en escenas lejanas o de peligro.

**dummy** s m. **1.** Muñeco que se usa para sustituir a un actor en escenas de riesgo cuando no tiene ningún movimiento.

**extra** s. Persona que participa en la filmación como parte del grupo, lo que impide su identificación como personaje definido; figurante.

**figurante** s. **1.** V. *extra*. **2.** Persona que habita en la localidad en donde se desarrolla la película y participa en ella como *extra*.

**galán** s m. Actor que interpreta a un personaje joven o de mediana edad, en el papel principal de un melodrama o una comedia.

**meritorio** s m. Categoría sindical del actor que se inicia en la filmación de películas.

**narración** s f. Texto explicativo con la voz del actor en *off* para aclarar antecedentes o circunstancias de la escena cinematográfica. Generalmente este recurso se utiliza más en el cine documental; comentario.

**narrador** s m. Actor que lee un texto y cuya voz en *off* se acompaña del sonido de la película para explicar determinadas escenas o situaciones.

**papel** s m. **1.** Cada uno de los seres humanos, sobrenaturales o simbólicos, que crea el guionista para que lo represente un actor. **2.** Conjunto de escenas en las que participa un actor. **3. Papel principal.** Representación en la que un actor o una actriz lleva el peso de la trama, participante en un gran número de escenas.

**pedimento** s m. Documento mediante el cual el productor solicita al sindicato, o a la sección de éste, el personal técnico o artístico necesario para el rodaje de la película, indicando fechas de trabajo, modalidades del mismo y salarios.

**personaje** s m. Cada uno de los seres humanos, sobrenaturales o simbólicos que crea el guionista para que se recree la obra cinematográfica.

**protagonista** s m. El que interpreta uno de los papeles principales de la película cinematográfica.

**protagonizar** v ir. Interpretar uno de los papeles principales de la película cinematográfica.

**reporte. 2. Reporte de actores.** El que hace el delegado de actores y en el que se consigna la hora en la que el actor se presenta al maquillaje, la hora de corte, el tiempo trabajado y en su caso las horas extra.

**stunt man.** Persona que se especializa en la realización de la escena de acción o de peligro en la que suplente al actor o a la actriz; doble.

**títulos** s m pl. **1.** Trabajo gráfico y posteriormente fotográfico que sirve para informar, por medio de una lista en pantalla, de los realizadores, actores y personal técnico que participan en una película. **4. Títulos principales.** Lista de nombres que encabezan una película e informan de los actores principales, técnicos y realizadores.

**vedette** s. **1.** Artista de renombre. **2.** Actor o actriz que se caracteriza por reunir una serie de habilidades como el canto, el baile, la acrobacia; se dedica especialmente al teatro de revista y al *show* de cabaret y esporádicamente, dentro de esta línea, representa un papel en el cine.

**vedette** adj. Que se caracteriza por ser especialmente exhibicionista, si se trata del actor o la actriz.

Muy a pesar de los primeros productores y exhibidores del cine, pronto fue patente que para el espectador de una película cinematográfica, los intérpretes eran sus únicos hacedores; no le preocupaba ni le interesaba saber, en términos generales, quién los había puesto ahí y cómo habían llegado a él. Este reconocimiento de los públicos a quienes representaban, mejor o peor, a los personajes de los cuentos que el cine les contaba, obligó a los productores a reconocer, a su vez, a los intérpretes como piezas centrales de la industria cinematográfica. De ahí surgió el *star system* norteamericano y sus secuelas en todas las cinematografías, aunque las europeas también aportaron lo suyo.

Si, como dice Carlos Monsiváis, en “América Latina, desde el cine mudo, es determinante la presencia (la influencia) de Hollywood, la industria fílmica por antonomasia, el ámbito de credibilidad que forma y retiene públicos, el ejercicio impecable de la técnica, la matriz de las figuras relevantes, el surtidero de géneros y estilos” (Monsiváis, 2000), para el cine mexicano y sus públicos este hecho es sobredeterminante. La proximidad geográfica de la meca del cine facilitó los “ires y venires” de un buen número de los futuros cineastas mexicanos, y de algunos latinoamericanos, que desde 1920 y por los siguientes veinte años, absorben y “aprenden el ritmo (la dosificación de estrategias

narrativas y estados de ánimo) que seduce a los espectadores, y memorizan las tácticas publicitarias y la construcción del glamour” (Monsiváis, 2000).

Además, la vecindad ya había permitido la filtración de otra cultura y de otra visión del mundo como ideal a seguir por muchos mexicanos, y facilitó el consumo simbólico de los estereotipos y arquetipos establecidos por el cine norteamericano, que traducidos por los cineastas mexicanos, fueron rápidamente interiorizados y degustados por el público nacional. Desde luego, las influencias que han sufrido cineastas y públicos mexicanos no provienen sólo de la cinematografía norteamericana, pero ella es la gran generadora de las fórmulas que prevalecieron, aunque readaptadas y nacionalizadas.

Especialmente notorio es el caso de los intérpretes, sobre todo las femeninas, tanto mexicanas como sudamericanas, que tomaron como *role-models* a las *stars* del *star system* norteamericano, quizá con una doble intención: ser retribuidas en términos económicos semejantes y lograr un reconocimiento similar al que alcanzaban esas *divas*, prototipos de la belleza, el talento o la sensualidad.

Aunque la cultura cinematográfica ha penetrado lo suficiente para que los públicos sean más conocedores del complejo proceso de filmación de una cinta y se hayan convertido en consumidores más selectivos en cuanto a géneros, autores e intérpretes, estos últimos aún constituyen un atractivo básico para la mayoría de los espectadores y motivo principal que los lleva a presenciar una cinta.

Desde luego, existen diferentes tipos de intérpretes y alcanzan diferentes status, y, al interior de una película, se desempeñan desde diversas posiciones en función de la trama del relato. Para elegir a un intérprete, se parte, por un lado, de las distinciones relativas a la importancia del papel que interpretará dentro de una cinta; por ejemplo, primer actor o actriz, actor o actriz de cuadro o actor o actriz de reparto; pero por otro, también el interés que despierta entre los diferentes públicos y la manera en que esto se traduce. En términos generales, se busca que los papeles principales los ocupen intérpretes que posean cualidades histriónicas reconocidas y que se adecuen al personaje; además, que garanticen con su presencia en la película un “atractivo de taquilla”. Para los papeles secundarios, como actores de cuadro o de reparto, si bien se procura también que sean intérpretes con cualidades histriónicas, aunque estén en un segundo plano, se busca además que sean intérpretes reconocidos y apreciados por los públicos.

Dependiendo de varios factores, un intérprete puede funcionar como actor que sirve a la comunicación o como instrumento de comunicación. En el primer caso, dominan una o varias técnicas de actuación o gozan de un reconocido prestigio y capacidad; entonces el director los deja en libertad para interpretar al personaje en sus propios términos. Para que esto ocurra, desde luego, se precisa de un director cuyo estilo de dirección se avenga a la posibilidad de que el intérprete maneje al personaje. En el segundo caso, cuando el intérprete funciona como un instrumento en manos del director, se requiere, primero, que el intérprete esté dispuesto a ser un mero instrumento o que le conceda al director la capacidad de “utilizarlo” como tal. Desde luego, no todo es tan claro a la hora de que intérpretes y directores acuerdan los términos del funcionamiento y menos, a la hora en que cada uno de estos actores de la producción desempeñan sus roles en el escenario. Sin embargo, estas distinciones han estado presentes y operan dependiendo de los estilos de interpretación vigentes en una u otra cinematografía y en determinados momentos del desarrollo de cada una.

El status de los intérpretes cinematográficos, de 1895 a nuestros días, ha sido objeto de diversas afectaciones, variaciones y determinaciones. Los historiadores consignan una serie de hechos respecto a la posición e importancia que distintas cinematografías les han otorgado. Sin embargo, aunque varias IC no les concedían un rango tan alto como el que los intérpretes alcanzaron en Hollywood, tampoco pudieron sustraerse a esta influencia, y a los actores o actrices que alcanzaban el éxito, se les hacían concesiones y se les daba cierto reconocimiento.

En cuanto a la vía de ascensión del rol de intérprete, no existe, como en otros roles, una más o menos institucionalizada. Un intérprete puede pasar años desempeñándose como extra o actor de reparto o haciendo bits, antes de que se le ofrezca un papel principal, lo que puede no darse nunca. Un intérprete, como ocurría a menudo, puede ser una figura en el medio teatral o musical, iniciarse en un papel estelar en el cine y ocupar en este medio una posición semejante. Puede ocurrir también que quien figuró en el teatro, en la radio o en el teatro frívolo o de revista, no interese como intérprete en el cine, o que quien no destaca en otros medios, se desenvuelva muy bien frente a la pantalla. Estas afirmaciones se refieren sobre todo a la forma en que muchos intérpretes ingresaron al cine en los primeros años del periodo que examino. Desde luego, los intérpretes que se habían formado o tenían experiencia teatral, o habían actuado en el cine hispano de Hollywood, tenían cierta ventaja frente a los que no tenían ninguna, pero esto tampoco garantizaba su éxito en el cine.

Años después, una vez que hubo escuelas de actuación y se incorporaron al cine varios de sus egresados, ciertamente se contó con gente más formada e intérpretes muy valiosos; sin embargo, no fue por esta vía que la mayor parte de los intérpretes asumió el rol. Sigue siendo posible, como en los inicios del cine y como ocurre aún en muchas cinematografías, que de la nada, un intérprete masculino o femenino sea “descubierto”, pase a figurar y destaque en primeros papeles; pero ya no es tan sencillo y la mayoría de los intérpretes que accedieron al cine en los últimos años del periodo que examino, asumieron el rol contando ya con antecedentes y experiencia interpretativa en otros medios o con cierta formación obtenida en escuelas de actuación.

A pesar de que en la década de los cincuenta y aún en la de los sesenta surgieron muchos nuevos intérpretes, infantiles y juveniles, cómicos y dramáticos, con escuela o sin ella, del cine independiente o comercial, etc., ninguno alcanzó el rango y el reconocimiento de las grandes “estrellas” del cine mexicano de algunos intérpretes surgidos en la década de los cuarenta y cincuenta. No se ha vuelto a dar un Pedro Armendáriz, una Dolores del Río, una María Félix, una Sara García, un Pedro Infante, una Miroslava, un Jorge Negrete, un Joaquín Pardavé, un Fernando Soler; y en otros terrenos, cómicos como un Mario Moreno *Cantinflas*, o un Germán Valdés *Tin Tan*; ni rumberas tan atractivas como María Antonieta Pons, Ninón Sevilla o Rosa Carmina. Sin embargo, el cine mexicano contó y sigue contando con muchos intérpretes, que si bien no se constituyen en arquetipos y estereotipos con los que se identificaran en su momento los machos, los profesionistas, los hacendados, los solteros o las solteras, las mujeres agraciadas y los graciosos del barrio, sí siguen siendo los recursos por los que el espectador sin pretensiones se olvida de los dioses y las diosas de la pantalla para “fijarse con alborozo en los actores característicos, que compensan con sabiduría idiosincrásica su carencia de rostros de adoración” (Monsiváis, 2000).

A continuación transcribo las definiciones del *Diccionario de términos cinematográficos usados en México* de los estudios cinematográficos, los laboratorios y las labores técnicas, pues las FF incluyen estos renglones entre la información que proporcionan sobre dónde se filmaron o procesaron las películas:

**estudio cinematográfico.** Lugar con un conjunto de construcciones como foros, salas de proyección, de sonido, laboratorios, almacenes, cuartos de edición, etc., y espacios descubiertos con construcciones escenográficas en donde se realiza la filmación de la película cinematográfica.

**laboratorio** s m. **1.** Industria que procesa la película cinematográfica después de que ha expuesto, revelado el negativo, copiándolo en el positivo, efectuando el tiraje de las copias de explotación y guardando en las bóvedas el negativo editado de la película cinematográfica. **3.** pl. Cada uno de los procesos posteriores de filmación de la película cinematográfica, como puede ser el revelado, la impresión, la copia, etc.

**técnico** s m. **1.** Persona que se especializa en alguno de los procesos de elaboración de la película cinematográfica. **2.** Conjunto de trabajadores que se agrupan para realizar determinada labor, especialmente no manual, durante el rodaje de la película.

## 5. 2. 2 Status y jerarquía de los roles prescritos

Como ya expliqué en el capítulo I, la comunicación pública aparece como una forma institucional de intervenir en la mediación comunicativa que llevan a cabo los actores/emisores que actúan en los medios de comunicación pública, seleccionando los aconteceres públicos, elaborando las representaciones consolidadas, produciendo los PCC que las contienen y seleccionando a los actores/receptores/públicos para hacerles llegar la información que circula por estos medios. Las mediaciones que llevan a cabo los medios de comunicación de masas resultan del proceso de preproducción, producción y postproducción comunicativa; así, todos los componentes presentes desde que el acontecer es objeto de referencia de la comunicación, hasta que el PCC es conocido por las audiencias, pueden participar en las tareas mediadoras. Las operaciones de mediación por las cuales estos medios participan en la representación del acontecer (que en el caso del cine puede ser real o ficticio) son estructurales y cognitivas. La mediación estructural opera sobre los soportes de los medios ofreciendo a las audiencias *modelos de producción de comunicación*. La mediación cognitiva opera sobre los relatos ofreciendo a las audiencias *modelos de representación del mundo*. Ambas mediaciones son diferenciables y provienen de las dimensiones objetual y cognitiva del propio PCC.

Media cognitivamente la comunicación cada uno de los actores que tienen a su cargo la iniciación de la información, cada uno de los interventores que pueden determinar la producción comunicativa de los iniciadores de la misma (entre estos interventores no se cuentan los “censores” que provienen del SS) y quienes tienen a su cargo el uso del medio, tanto por el empleo que hacen de sus características expresivas, como por la selección y combinación de los datos de referencia que se incluyen en el relato. Median estructuralmente los encargados de confeccionar materialmente el PCC. Como consecuencia de estas mediaciones, al receptor se le proporcionarán, o no, unos u otros datos de referencia seleccionados entre el amplio repertorio de los datos que determinan la objetividad, pertinencia y completitud de la información que es posible y deseable ofrecer.

Todos aquellos que colaboran directamente en la confección de un producto comunicativo cinematográfico, llevan a cabo diferentes procesos cognitivos relacionados con la selección de un repertorio de datos de referencia, su eventual exclusión, o la posible inclusión de otros que, en el transcurso de la elaboración de la película, se consideren necesarios o pertinentes. Además, realizan procesos cognitivos concernientes a las relaciones que se establecen entre unos y otros datos de referencia y la manera en que se organizan las imágenes visuales y sonoras con que se cuenta. Muchas de estas intervenciones son el resultado de la dinámica de los procesos de preproducción, producción o postproducción de una cinta y de los ajustes que se desprenden en cada uno de estos procesos para lograr el óptimo empleo del tiempo y del espacio disponibles para su elaboración, sin alterar el estándar fijado para su calidad.

Entre los procesos cognitivos que llevan a cabo los actores/emisores encargados de la elaboración de una película, hay que destacar el de control institucional que el emisor/empresa productora ha de ejercer sobre el PCC que se pretende colocar en el mercado. A las empresas comunicativas, entre ellas las empresas productoras de películas, se les reconoce un dominio sobre los PCC que elaboran para ser difundidos. “Dicho dominio se legitima *precisamente* porque estos PCC son una versión pública de lo que acontece, y porque compromete institucionalmente a la empresa como responsable jurídica de la versión de los hechos” (Martín Serrano, Manuel, 1994). Este control institucional consiste en evitar la pérdida del valor de cambio del producto para la empresa, el cual depende del valor de uso que el PCC tenga para sus audiencias.

De estas particulares operaciones de mediación, surgen los roles que realizan los especialistas capaces de intervenir estructural o cognitivamente en la elaboración del PCC.<sup>43</sup> Los roles que

---

<sup>43</sup> Para una descripción completa de las operaciones de mediación estructurales y cognitivas que se llevan a cabo en la elaboración y difusión de los productos comunicativos, se puede consultar el Capítulo 3 de la segunda parte de Manuel Martín Serrano, *La producción social de comunicación*, 1994.

examino son los dominantes o protagónicos, los secundarios o subordinados y los complementarios o dependientes.

Por roles dominantes o protagónicos en el cine, entiendo aquellos prescritos y reconocidos por la organización que le otorgan al sujeto que los desempeña un estatus elevado y una posición de mando. El ejercicio de este mando incluye, por un lado, determinada capacidad de decisión sobre las acciones a seguir a lo largo de los procesos de preproducción, producción o postproducción, según el rol de que se trate; y por otro, la capacidad de intervenir sobre las expresiones y los contenidos de los PCC que se realizan y ofrecen. Las prescripciones para el desempeño de cada uno de estos roles están definidas y estipuladas a partir de las acciones y comportamientos que sus ejecutantes han de llevar a cabo para ejercerlos, como claros y distintos, según la división social y técnica del trabajo que se gesta en toda cinematografía, y a partir de las instancias laborales que sancionan cada práctica profesional específica.

Por otro lado, y aunado a estas prescripciones definitorias para el desempeño de cada rol, está el hecho de que cada cinematografía en particular establece los parámetros para el desempeño de cada uno, lo que determina los límites y alcances del ejercicio del mando para cada rol y las restricciones para intervenir sobre el control de las expresiones y los contenidos del PCC. Es más, al menos en el cine mexicano, sin transgredir lo sancionado por las instancias laborales, y en función de los avances tecnológicos, cada empresa productora estableció y marcó los límites de actuación de los desempeñantes de un rol u otro.

En el subsistema de producción de la ICM, esta definición, que se extendió a cada PCC en particular, estuvo determinada por el grado de centralización de la autoridad que ejercía el productor, de las facultades cedidas en la delegación de funciones y su “estilo” de mando. Pero además, por el predominio de una serie de prácticas *sui generis* que caracterizaron el modo de producción del cine mexicano y su cultura organizacional. Si bien en la actualidad, o cuando se adopta la modalidad del *cine de autor*, se da el hecho de que un mismo actor de la producción desempeñe simultáneamente dos o tres roles, por ejemplo, el de productor, director y el de argumentista o adaptador, ya no es común que un mismo actor desempeñe cuatro, cinco o hasta seis simultáneamente en una misma cinta, como sí ocurrió con varios de los actores que fundaron el cine mexicano.

El desempeño simultáneo de varios roles dominantes disminuyó por causas diversas; menciono algunas de las más importantes: el aumento de la producción y los avances tecnológicos, que obligaron a la especialización y a que los actores de la producción hicieran elecciones respecto a los roles a seguir; la intervención sindical, que normó las vías de ingreso, permanencia y el estatus de sus afiliados, y la creciente complejidad de la industria, que demandó eficiencia y eficacia como medida de la productividad.

Los roles dominantes son los de productor, director, argumentista y adaptador. Sin embargo, dado que el enunciado fílmico, y con él el lenguaje cinematográfico, depende del aparato técnico de la comunicación cinemática, como expliqué al definir los roles al inicio de este capítulo, no es sencillo establecer que los fotógrafos, músicos, sonidistas, escenógrafos, editores e intérpretes desempeñan roles secundarios o subordinados. El ejercicio de sus particulares prácticas profesionales demanda un alto grado de especialización y, salvo el rol de intérprete, cuyo grado de subordinación se sujeta a estatus diferenciados, para referirme a los otros roles, utilizo también el adjetivo “preponderante”, en el sentido de que la opinión de estos practicantes, es decisiva, no sólo por lo que se refiere a la utilización de técnicas, instrumentos y recursos, sino además, porque su opinión prevalece sobre la de otras autoridades, en cuanto a la obtención de las imágenes icónicas y sonoras pertinentes para conformar el relato fílmico propuesto. En rigor, sin embargo, y según el reconocimiento de las capacidades y habilidades del actor en cuestión, los desempeñantes de estos roles, si bien intervienen en el contenido del relato, quedan sujetos a las disposiciones sobre el particular establecidas por el productor, el director y el guionista. Es en función de esta sujeción, que considero estos roles como secundarios o dependientes.

De manera similar a como los enviados de Lumière o Edison fotografiaban, dirigían, editaban y exhibían, por un lado, y cuidaban, guardaban y transportaban sus instrumentos, por otro, en los inicios del cine mexicano los desempeñantes de roles ya diferenciados llevaban a cabo una serie de tareas preparatorias o simultáneas al ejercicio de éstos. A partir de los avances tecnológicos y la división social del trabajo, los productores, directores, editores, fotógrafos y escenógrafos contaron con operadores o ayudantes para llevarlas a cabo y eventualmente, se constituyeron como titulares o jefes de los departamentos respectivos.

Por lo que respecta a los roles que he denominado complementarios o dependientes, aún no tengo la certeza de que estos apelativos sean los más acertados para hacer referencia a las actividades y comportamientos que los distinguen de los otros. A reserva de precisar los términos, esta tipificación provisional intenta acentuar su carácter de roles que se ejercen en el rango de una subespecialidad que complementa o depende de alguna otra. El ejercicio de sus actividades se sujeta al total mando y supervisión del titular del rol. Generalmente, esta condición de dependencia o complementariedad queda indicada en las FF o FT, desde el momento en que, al enunciarse el nombre del titular de un rol protagónico o secundario, se incluyen los roles y los nombres de los desempeñantes que dependen del titular. Por ejemplo, en el renglón de producción, se menciona al productor o a la empresa productora, seguida del productor ejecutivo y el gerente de producción; en el renglón de dirección, se agrega al nombre del titular el del asistente o asistentes de dirección, y en el rol de escenógrafo, se agrega al nombre de éste el de los actores que realizaron la decoración, el maquillaje o el vestuario. Algo similar ocurre con los roles complementarios del músico, sonidista y editor que se consignan en las FF o FT.

### **5. 3 EL DESEMPEÑO DE LOS ROLES DE LOS ACTORES DE LA PRODUCCIÓN**

#### **5. 3. 1 Selección de los actores a examinar**

Para abordar el estudio del CO de los actores de la producción que construyeron la ICM, parto del examen de los roles que ejecutaban sus actores y del análisis de su desempeño, con la pretensión de desentrañar el sentido y la dirección de la propia organización. Consciente de la imposibilidad de analizar a cada actor que participó en la producción durante los primeros años del cine sonoro, decidí tomar un grupo representativo. Para establecerlo, consulté las fuentes históricas e historiográficas más relevantes que han documentado ampliamente el quehacer fílmico de innumerables actores del subsistema de la producción. Estos textos me han proporcionado la información necesaria para conocer la suma de las películas y el número de las participaciones en cada una, llevadas a cabo por cada actor que ha laborado en la ICM. También información sobre las opiniones, interpretaciones y valoraciones que críticos y especialistas en el tema han emitido sobre las obras realizadas, y su apreciación sobre las causas de los logros y fracasos en el desempeño del rol. Asimismo, para ubicar el escenario en el que se desempeñaron los roles, estos textos me proporcionaron diversos datos sobre la historia de la ICM y las condiciones del entorno económico, social y cultural que afectaron el nacimiento y desarrollo de la ICM. También tomé en cuenta las biografías, semblanzas y ensayos que se han escrito sobre los actores y los logros y fracasos de su quehacer en la ICM. La información recabada de estas fuentes documentales me permitió:

1. Considerar a los roles consignados en las fichas filmográficas como el universo de roles definitorios de las distintas acciones y comportamientos prescritos por la ICM como roles susceptibles de ser asumidos y desempeñados. Éstos son: productor, director, argumentista, adaptador, fotógrafo, músico, sonidista, escenógrafo, editor e intérprete.
2. Definir el universo de los actores, por roles desempeñados, que cumplan con la condición de ser fundadores de la ICM o haberse incorporado tempranamente a ella.
3. Seleccionar a los actores que, dentro de ese universo, sean susceptibles de análisis, a partir de los datos obtenidos sobre condiciones y tiempos de asunción de los roles; logro en

el desempeño de cada uno (determinado por las veces que repitió cada rol asumido, o sea, el número de intervenciones), porque esto arroja resultados en términos de la productividad y el CO del actor; adscripción otorgada y status alcanzado en cada rol.

4. Identificar los grupos de trabajo que conformaron los actores físicos, las estructuras que los sustentaron y los actores institucionales que surgieron y evolucionaron. A partir de ello, también estableceré las afectaciones e interacciones que se dieron durante el periodo de análisis.

De los 3,461 actores físicos consignados en el *Índice bibliográfico del cine mexicano 1930-1965* y en la *Historia documental del cine mexicano*, que desempeñaban uno o varios de los once roles enumerados anteriormente, revisé la filmografía de quienes, habiéndose integrado a la ICM en sus inicios o a más tardar en 1947, habían hecho un número determinado de intervenciones hasta 1969.<sup>44</sup> Este primer corte arrojó un total de 513 actores físicos. Aunque esta cifra fuese menor, era imposible en función del tiempo y de los recursos disponibles, intentar el examen del desempeño del rol o de los roles de cada uno de ellos e ir más allá de una simple enumeración de éstos en las películas en las que habían colaborado.

Por otro lado, dado que en este trabajo no pretendo dar cuenta de lo que ya está expuesto y documentado en la bibliografía consultada, requería información directa y verbal del quehacer de estos actores, tarea difícil, porque la mayor parte de ellos ya no puede conceder entrevistas en 2001. Entonces, acudí a textos biográficos, semblanzas y material hemerográfico, con el afán de hallar testimonios válidos que me permitieran definir categorías de análisis para conocer la visión de los actores sobre su quehacer como integrantes de la ICM, y el sentido y la dirección de la propia organización donde se desempeñaron.

Un instrumento especialmente valioso para incursionar en el comportamiento organizacional (CO) de los fundadores del cine mexicano, fue una publicación de la Cineteca nacional. Entre 1975 y 1976, se publicaron 7 volúmenes de los *Cuadernos de la Cineteca nacional, Testimonios para la historia del cine mexicano*, con entrevistas que contienen información directa y verbal de 52 cineastas que contribuyeron al surgimiento y desarrollo de la cinematografía nacional y que aún estaban vivos y activos en esos años. Estas entrevistas se llevaron a cabo con la colaboración del Instituto nacional de Antropología e Historia, a través de su **Programa de historia oral**, del Departamento de Etnología y Antropología Social.

El objetivo principal que este trabajo se propuso se centró en “la necesidad apremiante de rescatar y salvaguardar los testimonios directos, de primera mano, que pudieran proporcionar todos aquellos individuos que de una manera u otra han intervenido en el proceso de la cinematografía nacional, a partir de su incipiente desarrollo como cine sonoro en los años treinta” (*Cuadernos de la Cineteca nacional*, 1975). Con este proyecto, como se señala, “de ningún modo se pretende suplantar ni sustituir otras fuentes escritas, a saber: hemerografía, diarios, libros, crónicas o ensayos. De hecho, este esfuerzo colectivo intenta enriquecer las anteriores, y servir así a un fin específico, el de la investigación en el área de las ciencias sociales”. En este mismo texto introductorio se apunta que “el trabajo de obtener estos testimonios verbales, se planteó en base al concepto teórico de que la historia oral es un método auxiliar de la investigación histórica que complementa a las tradicionales fuentes documentales a través de grabaciones en cintas magnetofónicas, obteniendo una información de primera mano sobre determinados acontecimientos”. Con estos testimonios se intenta salvaguardar una información que generalmente se pierde, pues “los testigos presenciales de los hechos pocas veces plasman por escrito sus experiencias: por falta de tiempo, a veces por desinterés, o porque consideran que su información no tiene relevancia alguna”.

---

<sup>44</sup> Para cada grupo de actores determiné un mínimo de intervenciones para incluirlo en los listados que presento en el anexo correspondiente. En el examen de cada grupo apunté los criterios por los cuales marqué el mínimo de intervenciones por el que los incluí en la lista.

Para los fines de este estudio, las 52 entrevistas son un instrumento valioso que proporciona testimonios orales, con todo y su valor relativo, para llevar a cabo un **análisis de contenido formal** que permita extraer datos sobre cómo estos cineastas concebían su quehacer. Esta información, al lado del análisis cuantitativo de las intervenciones de cada uno de ellos en el desempeño de uno o varios roles, me permite dar cuenta de una manera más puntual del CO de los fundadores del cine mexicano. Por otro lado, la elección de los entrevistados, según se indica en la misma Introducción, fue una tarea que “estuvo precedida de una amplia labor informativa y documental, que aunque no exhaustiva, intentó cubrir e los aspectos biográficos y filmográficos de la gente a quien queríamos entrevistar, tomando en consideración asimismo el marco histórico de referencia, ya conocido por los miembros del grupo”.

Estas entrevistas, como parte de una investigación de historia oral, las realizaron entrevistadores con una preparación técnica y metodológica y una formación académica previa en el área de las ciencias sociales. Esto garantiza que no se trata de testimonios orales producto de entrevistas periodísticas ocasionales y dispersas, referidas a temas diversos o elaboradas en distintas etapas de la trayectoria de un cineasta; independientemente de su extensión, pocas de ellas resultan en un diálogo profundo y libremente aceptado entre informante e historiador. Como se asienta en la Introducción del *Cuaderno* núm. 1, sobre lo que expresan estos 52 creadores en sus testimonios, los informantes comunican sobre su vida personal, sus motivaciones para ingresar al cine, sus nostalgias, éxitos o fracasos pero, sobre todo, “Cada quien tiene y expresa una idea muy concreta sobre los objetivos del cine, o sobre las razones de su participación por entonces en esa naciente y endeble industria cinematográfica; o una imagen bastante clara de la finalidad misma del cine como espectáculo. También, por supuesto, la visión que cada uno de ellos va teniendo de sí mismo, de su trabajo y de la reacción del público frente a la exhibición de sus filmes”. Este último comentario me alentó para leer cuidadosamente cada entrevista y revisar la filmografía de cada entrevistado, con el fin de comprobar la viabilidad de examinar el desempeño del rol o los roles que se consignan en las fichas filmográficas, y la viabilidad de la aplicación de la técnica de análisis de contenido a los textos de sus entrevistas.

Desde luego, entre estos 52 cineastas no están todos los actores físicos que son reconocidos como personajes representativos del cine nacional en sus periodos más señalados. El grupo de entrevistados incluye figuras relevantes, pero hay ausencias, nombres que se extrañan; sin embargo, están representados todos los roles que se consignan en las fichas filmográficas, hombres y mujeres cuya presencia en la ICM ha sido fundante y definitoria. Los informantes, productores, directores, argumentistas, adaptadores, fotógrafos, músicos, sonidistas, escenógrafos, editores, intérpretes, propietarios o gerentes de estudios y laboratorios, y técnicos laboratoristas proporcionan, cada uno desde sus diferentes especialidades, una fuente informativa “sumamente valiosa por ser directa y de primerísima mano”.

Una primera verificación de la pertinencia de considerar a estos 52 cineastas como un grupo representativo de los actores físicos que fundaron nuestro cine, arrojó los siguientes datos: los 9 productores que desempeñaron como rol preponderante el de **productor** y los otros 12 que también produjeron, pero cuyo número de intervenciones los coloca en otros grupos, produjeron 900 películas, una tercera parte del total del periodo. Los **directores** realizaron cerca de 1,000 películas. El número de **argumentos** que estos cineastas escribieron fue casi 500 y realizaron 910 **adaptaciones**. Los que desempeñaron el rol de **fotógrafo** colaboraron en cerca de 400 cintas. Los actores que se desempeñaron como **músicos** tuvieron 1,010 intervenciones, incluidas sus canciones y arreglos. Los **sonidistas**, casi 400 intervenciones; los 3 **escenógrafos**, 610 películas. Los 3 actores que desempeñaron como rol preponderante el de **editor** y los otros 10 que editaron algunas de las películas que dirigieron durante los primeros años, participaron en 1,100 películas. El rol de **intérprete** lo desempeñaron al menos 22 actores, 14 de los cuales sólo asumieron éste y los otros 8, al lado de otros roles; el total de sus apariciones asciende a 1,400.

Un suceso inesperado fue el hecho de que dos actores, aunque desempeñaban algunos de los roles que consignan las fichas técnicas, como fotógrafo o productor, ese quehacer no era el sustantivo en el periodo de estudio. Más bien se encargaron de otras actividades no especificadas en las fichas filmográficas, aunque estaban comprendidas en el renglón de los estudios y laboratorios en que se filmaron las películas. Así surgieron dos otros roles, el de **propietario/gerente de estudios y laboratorios**, y el de **socio/gerente de estudios y laboratorios**, que se han sintetizado como **gerente de estudios y laboratorios**. Incluso, uno de ellos, Jorge Stahl, en paralelo a su rol de gerente de estudios, se desempeñó como técnico laboratorista, que supervisaba todos los procesos de revelado y sonorización de las cintas. Ante la imposibilidad de separar una función de otra, consigno todas las películas que se elaboraron en los dos estudios de los que fue propietario y gerente, y la de un tercero, en el que sólo fue gerente. En el caso de Salvador Elizondo, socio y gerente durante varios años de los Estudios CLASA, sí fue posible consignar por separado sus participaciones como gerente y como productor, tanto en la empresa productora CLASA Films, como en CLASA Films Mundiales y en las otras empresas en las que fue productor independiente.

Mención especial merece el caso de otro actor que forma parte de este grupo de 52 cineastas. Javier Sierra se desempeñó como **técnico laboratorista** en el departamento de **efectos especiales** ópticos o sonoros; sus colaboraciones fueron muy numerosas, aunque solamente estén consignadas 76, ya que durante varios años éstas no se asentaron en los créditos en pantalla ni en las fichas filmográficas. Los grupos de actores que se desempeñan como fotógrafos, sonidistas, escenógrafos y editores, también pertenecen a la categoría de técnicos, según la categorización que los ubica como miembros de la Sección de Técnicos y Manuales del STPC; en este caso, trato de especificar qué actividades lleva a cabo un técnico laboratorista que se especializa en la producción de efectos especiales.

En el *Diccionario de términos cinematográficos usados en México*, un técnico es una persona “que se especializa en algunos procesos de elaboración de una película cinematográfica” (Cardero, 1994), de modo que un técnico laboratorista es la persona que lleva a cabo algunos de los procesos de laboratorio. Respecto al **laboratorio**, el mismo diccionario lo consigna como término que designa a “Cada uno de los procesos posteriores a la filmación de la película cinematográfica, como puede ser el revelado, la impresión, la copia, etc.” (Cardero, 1994). Entonces, los procesos de laboratorio son múltiples y variados; los editores, los sonidistas, los encargados de las copias y del revelado también llevan a cabo procesos posteriores a la filmación. Para distinguir con mayor claridad cuáles son los procesos en los que participa un técnico laboratorista especialista en efectos especiales, en qué consisten sus actividades y en qué se distinguen de las de otros técnicos, recurrí a otras acepciones. Entre las varias que el mismo *Diccionario* contiene del término efecto, está la que lo define como el: “Resultado de una imagen o un sonido, que no se puede obtener por técnicas normales durante la filmación de una escena”, y agrega otras nomenclaturas referidas a diversos tipos de efectos. Tomando en cuenta lo anterior, aventuro una descripción del quehacer del actor que se desempeñó como técnico laboratorista en efectos especiales: Persona que lleva a cabo procesos de laboratorio que son resultado de imágenes o sonidos que no se pueden obtener por técnicas normales durante la filmación de una escena. Estos procesos de laboratorio comprenden una serie de acciones que producen resultados diversos y que se han consignado como efectos especiales ópticos o efectos especiales sonoros.

A continuación enlisto a los 52 actores que se entrevistan en los *Cuadernos de la Cineteca nacional*:

## **LOS 52 ACTORES DE LA PRODUCCIÓN EN TESTIMONIOS PARA LA HISTORIA ORAL DEL CINE MEXICANO**

1. Jorge Stahl (Jorge Stahl Valdés) nació en la ciudad de Puebla el 4 de abril de 1886.
2. Alex Phillips (Alexander Pelepiock) nació en Ontario, Canadá el 11 de enero de 1900.

3. José Bohr (Yopes Bohr Elzer) nació en Bonn, Alemania el 3 de septiembre de 1901.
4. Andrea Palma (Guadalupe Bracho Gavilán) nació en Durango el 16 de abril de 1903.
5. Fernando Soler (Fernando Díaz Pavía) nació en Saltillo, Coahuila el 24 de mayo de 1903.
6. José Luis Bueno (José Luis Bueno Ursúa) nació en Tuxpan, Jalisco en 1903.
7. Salvador Elizondo (Salvador Elizondo Pani) nació en la ciudad de México el 18 de julio de 1903.
8. Alejandro Galindo (Héctor Alejandro Galindo Amescua) nació en Monterrey, Nuevo León el 14 de enero de 1906.
9. Sara García (Sara García Hidalgo) nació en Orizaba, Veracruz el 8 de septiembre de 1895.
10. Juan Orol (Juan Orol García) nació en El Ferrol, La Coruña, España el 4 de agosto de 1897.
11. Ramón Pereda (Ramón Pereda Saró) nació en la provincia de Santander, España el 30 de agosto de 1897.
12. René Cardona (René Cardona André) nació en La Habana, Cuba en 1905.
13. Joselito Rodríguez (José de Jesús Rodríguez Ruelas) nació en la ciudad de México el 12 de febrero de 1907.
14. Isabela Corona (Isabel Refugio Corona Pérez Frías) nació en Guadalajara, Jalisco un 2 de julio.
15. Jorge Bustos (Jorge Bustos Venegas) nació en la ciudad de México el 3 de agosto de 1914.
16. David Silva (David Silva Guglielmetti) nació en la ciudad de México el 9 de octubre de 1917.
17. Chano Urueta (Santiago Luciano Urueta Rodríguez) nació en el mineral de Cusihuairiachic, en Chihuahua el 24 de febrero de 1895.
18. Mauricio Magdaleno (Mauricio Magdaleno Cardona) nació en una pequeña población limítrofe entre los estados de Zacatecas y Aguascalientes el 13 de mayo de 1906.
19. Gabriel Figueroa nació en la ciudad de México el 26 de abril de 1908.
20. Raúl de Anda (Raúl de Anda Gutiérrez), nació en la ciudad de México el 1º de julio de 1908.
21. Emilio Gómez Muriel nació en la ciudad de San Luis Potosí el 22 de mayo de 1910.
22. Manuel Esperón (Manuel Esperón González) nació en la ciudad de México el 3 de octubre de 1911.
23. Delia Magaña (Gudelia Flores Magaña) nació en la ciudad de México en 1915.
24. Stella Inda (María de la Soledad García Corona) nació en Pátzcuaro, Michoacán un 28 de junio.
25. Agustín Isunza (Agustín Isunza del Palacio) nació en Múzquiz, Coahuila el 3 de septiembre de 1900.
26. Juan José Martínez Casado (Juan José Martínez Casado Adams) nació en Bigara, provincia de Oriente, Cuba el 12 de julio de 1903.
27. Gilberto Martínez Solares nació en la ciudad de México el 19 de enero de 1906.
28. Miguel Zacarías (Miguel Zacarías Nogain) nació en la ciudad de México el 19 de marzo de 1908.
29. Gloria Schoemann nació en la ciudad de México.
30. Antonio Díaz Conde nació en Barcelona, España el 25 de enero de 1914.
31. José Revueltas (José Revueltas Sánchez) nació en la ciudad de Durango el 20 de noviembre de 1914.

32. Esther Fernández nació en la ciudad de Mascota, Jalisco el 23 de agosto de 1920.
33. Jorge Fernández (Jorge Fernández Bravo) nació en la ciudad de México en diciembre de 1902.
34. Julio Bracho (Julio Bracho Gavilán) nació en la ciudad de Durango el 17 de julio de 1909.
35. José B. Carles (José Baudilio Carles) nació en la ciudad de México el 1º de noviembre de 1909.
36. Alfonso Patiño Gómez nació en la ciudad de México el 14 de agosto de 1910.
37. Gregorio Walerstein nació en la ciudad de México el 22 de febrero de 1913.
38. Gloria Marín (Gloria Méndez Ramos) nació en la ciudad de México un 19 de abril.
39. Juan J. Ortega (Juan Jesús Ortega García) nació en Matehuala, San Luis Potosí el 27 de octubre de 1904.
40. Julio Alejandro (Julio Alejandro de Castro Cardús) nació en Huesca, al norte de España el 27 de febrero de 1906.
41. Roberto Gavaldón (Roberto Gavaldón Leyva) nació en Ciudad Jiménez, Chihuahua el 7 de junio de 1909.
42. Julián Soler (Julián Díaz Pavía) nació en Ciudad Jiménez, Chihuahua el 17 de febrero de 1910.
43. Jesús Bracho (Jesús Bracho Gavilán) nació en el Salto, Durango en 1910.
44. Anita Blanch (María Ana Blanch Sagunto) nació en Valencia, España el 26 de julio de 1910.
45. Tito Davison (Óscar Davison) nació en Chillán, al sur de Chile el 14 de noviembre de 1912.
46. Emma Roldán (Emma Roldán Reyna) nació en la ciudad de San Luis Potosí el 3 de febrero de 1902.
47. Javier Sierra nació en la ciudad de México el 5 de mayo de 1903.
48. Libertad Lamarque nació en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, República Argentina un 24 de noviembre.
49. Gunther Gerszo nació en la ciudad de México en 1915.
50. Edmundo Báez (Edmundo Báez Félix) nació en la ciudad de Aguascalientes en 1913.
51. Ismael Rodríguez (Ismael Rodríguez Ruelas) nació en la ciudad de México el 19 de octubre de 1917.
52. Carlos Savage (Carlos Savage Suárez) nació en la ciudad de México el 20 de mayo de 1910.

### **5.3.2 Metodología para el registro de los datos del desempeño de los 52 actores de la producción**

Después de constatar la relevancia de las aportaciones de estos 52 entrevistados, procedí a elaborar una serie de instrumentos base que sirvieran para asentar diferentes datos, cuyo registro era indispensable para obtener el desempeño de los roles de cada actor. En un principio, estos instrumentos de registro eran muy simples, fichas filmográficas que sólo contenían el título de la película, el año de filmación, la empresa productora y el rol o los roles desempeñados. Estos datos los vaciaba en unos cuadros donde sólo consignaba el número de películas en las que se había participado en cada rol y los totales. Cuando ya había elaborado las fichas y los cuadros de 20 actores, caí en la cuenta de que esta información era insuficiente y que los datos no me permitían establecer con toda claridad distinciones relevantes en cuanto a las vías de asunción de un rol, al status de cada rol, al número de participaciones que determinarían la ubicación de un actor como desempeñante de uno u otro rol preponderante. Había partido de la hipótesis de que al inicio del cine sonoro, un mismo actor iba asumiendo y desempeñando varios roles, y que con los avances

tecnológicos y la consecuente división técnica y social del trabajo, los actores se habían especializado en el desempeño de sólo uno o dos roles. Los datos indicaban que sí se había dado la especialización en algunos casos, pero también que varios actores seguían desempeñando paralelamente diversos roles, e incluso habían asumido otros. Esto me llevó a un examen más detallado del quehacer de cada uno de los 52 actores.

Así como, en el transcurso de la investigación, encontré que tres de los actores que estaba examinando desempeñaban otros roles no reconocidos ni consignados en todas las fichas filmográficas, también descubrí que varios de los 52 actores del grupo y otros además de ellos, desempeñaban diversas acciones asociadas a los roles que se habían establecido como definitorios, pero que no portaban su titularidad. Éste era el caso de los productores ejecutivos o gerentes de producción, los asistentes de director, los dialoguistas o guionistas técnicos, los operadores de cámara, los compositores de canciones o arreglistas, los supervisores artísticos y encargados del vestuario, etc. Ante la evidencia de la variedad de quehaceres no considerados en principio, encontré que éstos son roles subordinados a otros altamente diferenciados.

Entonces, me concentré en el dato y elaboré otras formas de registro más precisas y complejas que las anteriores, que contuvieran la información del desempeño de los roles altamente diferenciados y de los roles subordinados a ellos. Además, que comprendieran otros datos que pudieran utilizarse para examinar otras categorías del comportamiento organizacional de cada actor. De esta revisión, surgieron tres diferentes registros de datos y sus respectivos formatos, con la información que describo enseguida:

### **1. La filmografía de los 52 actores vertida en fichas filmográficas**

Retomé los datos asentados, pero para incluir otros, rediseñé la ficha filmográfica. En la que presento, en las columnas de la izquierda asiento el año de filmación de la película, su título y datos relativos a la empresa productora o al productor, al director y a los intérpretes principales, agregando, según el caso, a otros intérpretes que, sin ser los principales, forman parte del grupo en estudio. En esta misma parte asiento datos sobre el cine de estreno y el género cinematográfico en el que se inscribe la cinta.<sup>45</sup> La ficha despliega además otros espacios, por columnas, en los que asiento el rol o los roles desempeñados. En estas columnas asignadas para verter los datos sobre el rol o roles, a cada actor en particular le marco los roles que cubren su desempeño. Por ejemplo, productor (P), director (D), argumentista (Ar), intérprete (I), etc. Para los casos en que un actor desempeñe un rol altamente diferenciado como el de argumentista, pero además el de guionista técnico o dialoguista, como roles subordinados, lo indico en columnas diferentes precedidas por las siglas adaptación (Ad), guión técnico (Gt) o dialoguista (D). De la misma manera, a un músico que además desempeñe roles subordinados a este quehacer, en cada columna le marco la sigla de fondo musical (M), canciones (C) o arreglos (A). Al lado de estas columnas, hay otras destinadas a los datos de los lugares donde se llevó a cabo la filmación (locaciones, estudios, en México o en el extranjero); otra más para asentar si la película se fotografió en blanco y negro o en color, y el número de semanas que la película se mantuvo en cartelera. Por último, agrego el número de ficha que ocupa la película en el *Índice bibliográfico del cine mexicano* y el número de tomo y página en que aparece la cinta en la *Historia documental del cine mexicano*. En la siguiente página muestro ejemplos de las fichas filmográficas.

---

<sup>45</sup> Ante la imposibilidad de enfrentar en este trabajo el debatido asunto de los géneros cinematográficos, opté por utilizar la clasificación que ofrece el CD *Cien años de cine mexicano 1896–1996*, coedición del Instituto Mexicano de Cinematografía y la Universidad de Colima, México, 1999.

**2. 52 cuadros específicos del desempeño del rol, uno para cada uno de los actores en cuestión y 52 gráficas del desempeño del rol en forma de barras, que representan los totales alcanzados en cada rol por cada actor**

Desde el principio diseñé estos cuadros como una matriz de doble entrada dispuesta por filas y columnas. En la columna de la izquierda coloqué los diferentes roles que desempeña el actor y en la columna de la derecha, los totales correspondientes a cada uno. En las filas superiores, los años que examina e incluyo los subtotales por década. En la fila inferior consigno el total de intervenciones por año y por década. El diseño del cuadro original se fue modificando conforme las fichas filmográficas se enriquecieron con otros datos. En estos cuadros incluyo ahora los datos obtenidos a partir de que surgió la necesidad de asentar no sólo las intervenciones en los roles altamente diferenciados, sino también las habidas en los roles subordinados, que dan cuenta de las vías de asunción del rol, por ejemplo, los ya mencionados de fotógrafo o el caso de los directores que se iniciaron como asistentes de director. Cuando fue necesario distinguir entre las intervenciones de los actores en el desempeño sus roles diferenciados, desplegué las intervenciones correspondientes a cada uno y las ubiqué en recuadros. En la parte superior de cada recuadro asenté el total de ellas, y en su interior, los subtotales correspondientes a los roles subordinados o complementarios. Debajo de la fila del total de intervenciones hay otras dos filas, donde anoto otras intervenciones y los premios otorgados al actor.

## RAUL DE ANDA

| AÑO  | PELÍCULA   | ROL |   |        |        |   |   | FILMACION |     |     |     | F | SC | REFERENCIA  |              |
|------|--|-----|---|--------|--------|---|---|-----------|-----|-----|-----|---|----|-------------|--------------|
|      |  | P   | D | A<br>R | E<br>D | E | I | EST       | LOC | MEX | EXT |   |    | IBCM<br>No. | HDCM<br>Pág. |
| 1931 | <b>Santa</b><br>Producción: Compañía Nacional Productora de Películas, Juan de la Cruz Alarcón<br>Dirección: Antonio Moreno<br>Intérpretes: Lupita Tovar, Carlos Orellana<br>Cine de Estreno: Palacio  |     |   |        |        |   | X | ENP       | X   | X   |     |   | 3  | 2           | 51           |
| 1932 | <b>Aguilas frente al sol</b><br>Producción: Compañía Nacional Productora de Películas<br>Dirección: Antonio Moreno<br>Intérpretes: Jorge Lewis, Hilda Moreno<br>Cine de Estreno: Palacio   |     |   |        |        |   | X | ENP       |     | X   |     |   | 1  | 4           | 59           |
|      | <b>Mano a mano</b><br>Producción: México Nuevo Estudio o Producciones Alcayde, José Alcayde<br>Dirección: Arcady Boytler<br>Intérpretes: Carmen Guerrero, René Cardona<br>Cine de Estreno: Palacio   |     |   |        |        |   | X | ENP       | X   | X   |     |   | 1  | 7           | 68           |
| 1934 | <b>La isla maldita</b><br>Producción: Distrimex, José Manuel Hernández<br>Dirección: Boris Maicon<br>Intérpretes: Luis G. Barreiro, Mario Tenorio<br>Cine de Estreno: Principal  |     |   |        |        |   | X | ENP       | X   | X   |     |   | 1  | 51          | 157          |
| 1935 | <b>El tesoro de Pancho Villa</b><br>Producción: Hermanos José y Manuel San Vicente<br>Dirección: Arcady Boytler<br>Intérpretes: Antonio R. Fausto, Victoria Blanco<br>Cine de Estreno: Principal   |     |   |        |        |   | X | EMF       | X   | X   |     |   | 1  | 58          | 172          |
|      | <b>El rayo de Sinaloa</b><br>Producción: Julián S. González Y Raúl de Anda<br>Dirección: Julián S. González<br>Intérpretes: Antonio R. Frausto, Amparo Arozamena<br>Cine de Estreno: Principal   | X   |   |        |        |   | X | EMF       |     | X   |     |   | 1  | 60          | 175          |
|      | <b>Juan Pistolas</b><br>Producción: Producciones Mexicanas, Gustavo Sáenz de Sicilia y Eduardo de la Barra<br>Dirección: Robert Curwood<br>Intérpretes: Raúl de Anda, Lucha Rueva<br>Cine de Estreno: Mundial, Alarcón, Alcázar, Lux, Royal, Bucareli, Majestic, y Capitolio |     |   |        |        |   | X | ENP       | X   | X   |     |   | 1  | 69          | 190          |

## MANUEL ESPERÓN

| AÑO  | PELICULA   | ROL |   |   |   |             |    | FILMACIÓN |     |     |     | F | SC  | REFERENCIA |           |
|------|--|-----|---|---|---|-------------|----|-----------|-----|-----|-----|---|-----|------------|-----------|
|      |  | M   | C | A | S | I           | Ar | EST       | LOC | MEX | EXT |   |     | IBCM No.   | HDCM Pag. |
| 1933 | <b>La mujer del puerto</b><br>Producción: Eurindia Films<br>Dirección: Arcady Boytler<br>Intérpretes: Andrea Palma, Domingo Soler y, entre los <i>extras</i> , Stella Inda y Esther Fernández<br>Cine de Estreno: Regis<br>Género: Tragedia  |     | X |   |   |             |    | EMF       |     | X   |     |   | 1   | 27         | T1 105    |
| 1934 | <b>Tu hijo</b><br>Producción: Duquesa Olga, José Bohr<br>Dirección: José Bohr<br>Intérpretes: Julio Villareal, Elena D'Orgaz, Julián Soler<br>Cine de Estreno: Palacio<br>Género: Docudrama  |     |   | X |   |             |    | EMF       |     | X   |     |   | 1   | 44         | 150       |
| 1935 | <b>Luponini de Chicago</b><br>Producción: Duquesa Olga; José Bohr<br>Dirección: José Bohr<br>Intérpretes: José Bohr, Anita Blanch, Carlos Villatoro<br>Cine de Estreno: Principal<br>Género: Comedia   | X   |   |   |   |             |    | EMF       |     | X   |     |   | 1   | 64         | 182       |
| 1936 | <b>Allá en el rancho grande</b><br>Producción: Alfonso Rivas Bustamante y Fernando de Fuentes, financiados por Antonio Díaz Lombardo<br>Dirección: Fernando de Fuentes<br>Intérpretes: Tito Guízar, René Cardona, Esther Fernández, Emma Roldán<br>Cine de Estreno: Alameda<br>Género: Drama |     | X |   |   |             |    | EMF       |     | X   |     |   | 12d | 91         | 234       |
| 1937 | <b>Bajo el cielo de México</b>   |     |   | X |   | X<br>A<br>C |    | CLASA     |     | X   |     |   | 2   | 110        | 267       |

La fila de las otras intervenciones incluye datos relativos a intervenciones en otras cinematografías, en cortometrajes o documentales no elaborados con fines de explotación comercial, siempre que se hayan producido en el periodo que examino. Respecto a la fila de los premios, consigno los premios nacionales y los internacionales, cuando cuento con el dato.

El resultado es un cuadro sumamente complejo; con el fin de facilitar su lectura, recurrí a la presentación de los datos de cada rol, distinguiéndolos por colores y matizando los datos al interior de los recuadros en la misma tonalidad.

En las filas que consignan los datos relativos a la producción, hice dos distinciones; por un lado, las empresas a través de las cuales el actor se desempeñó como productor y, por otro lado, en los casos necesarios, sus otras intervenciones como productor asociado, coproductor o productor ejecutivo. En estos casos tomo en cuenta cada intervención para el gran total de estos roles. También asiento datos sobre el rol subordinado de gerente de producción, pero los subtotales de éste no forman parte del total general del rol de productor, dado que este rol subordinado es de orden técnico y administrativo, y no involucra actividades de índole financiera o de delegación de autoridad.

De manera similar, en el rol de director asiento las intervenciones de los actores que llevaron a cabo actividades relacionadas con el rol subordinado de asistente de director, pero en este caso, no las sumo al total general del rol de director. En cuanto al rol diferenciado de adaptador, también anoté datos sobre las intervenciones del actor como elaborador del guión técnico o los diálogos, pero no sumé estas intervenciones al cuantificar sus intervenciones como adaptador. Tampoco sumé los subtotales de los roles subordinados del rol diferenciado de fotógrafo. En el rol de músico, detallé las intervenciones de composición de música de fondo, o bien de canciones del compositor que se usaron en esa u otras cintas y, en su caso, los arreglos musicales o las coreografías realizadas. En estos casos, tampoco sumé los subtotales, sólo tomé en cuenta el total de la música de fondo. Entre los intérpretes, distinguí su desempeño como primeros actores o coactores y actores de cuadro o de reparto. Intenté clasificar a cada actor distinguiendo cada tipo de actuación, pero resultó demasiado complejo y opté por las dos distinciones señaladas. En este caso, también sumé los subtotales de los recuadros, pues no se trata de roles subordinados.

El cuadro ofrece datos sincrónicos y diacrónicos, con las cifras anuales y por décadas y los totales correspondientes a las intervenciones alcanzadas en cada rol desempeñado, y un gran total que concentra los datos de todas las intervenciones y los roles desempeñados. A cada cuadro le corresponde una gráfica de barras que representa las cifras del desempeño por rol. Ésta me permitió ubicar a cada actor en el grupo correspondiente, según el rol preponderante.

Las fichas filmográficas contienen muchos otros datos que pueden vaciarse en otro tipo de cuadros de concentración, por ejemplo, incluir los tipos de cine en que se estrenaron las películas del actor, el número de películas de cada género, los estudios y laboratorios en los que se procesaron las cintas, los lugares de filmación, las películas filmadas en color o blanco y negro, entre otros datos recopilados. Sin embargo, limitaciones de espacio y tiempo me impidieron elaborarlos, por lo pronto.

En la siguiente página el lector puede apreciar un ejemplo de cuadro de desempeño del rol.





# M A N U E L E S P E R O N

|                 |     | M A N U E L E S P E R O N |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |            |    |    |    |    |    |    |    |    |     |           |             |    |    |    |    |    |    |    |    |     |           |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |            |            |     |  |
|-----------------|-----|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------|------------|------------|-----|--|
|                 |     | 1930 -1939                |    |    |    |    |    |    |    |    |    | TL Década | 1940 -1949 |    |    |    |    |    |    |    |    |     | TL Década | 1950 - 1959 |    |    |    |    |    |    |    |    |     | TL Década | 1960 - 1969 |    |    |    |    |    |    |    |    |    | TL Década | TL         |            |     |  |
|                 |     | 30-                       | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39        | TL         | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48  | 49        | TL          | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58  | 59        | TL          | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69        | TL         |            | 70+ |  |
| AÑO             | ROL |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |            |    |    |    |    |    |    |    |    |     |           |             |    |    |    |    |    |    |    |    |     |           |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |            |            |     |  |
| MUSICA          |     |                           |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 5  | 8  | 6         | 23         | 4  | 14 | 31 | 24 | 27 | 22 | 25 | 22 | 32  | 46        | 247         | 36 | 36 | 32 | 18 | 23 | 27 | 15 | 28 | 32  | 34        | 281         | 17 | 8  | 13 | 15 | 26 | 14 | 17 | 5  | 8  | 2         | 125        | <b>676</b> |     |  |
| Fondo Musical   |     |                           |    |    |    | 1  | 1  | 2  | 6  | 5  | 15 | 3         | 10         | 16 | 16 | 19 | 16 | 18 | 14 | 24 | 37 | 173 | 28        | 26          | 23 | 12 | 17 | 18 | 10 | 19 | 22 | 23 | 198 | 11        | 6           | 8  | 11 | 18 | 10 | 12 | 4  | 6  | 2  | 88 | ##        | 41         |            |     |  |
| Canciones       |     |                           |    |    | 1  |    |    |    |    | 2  | 1  | 4         | 1          | 4  | 14 | 7  | 7  | 6  | 7  | 8  | 8  | 9   | 71        | 8           | 10 | 9  | 5  | 6  | 9  | 5  | 8  | 10 | 11  | 81        | 6           | 2  | 5  | 4  | 8  | 4  | 5  | 1  | 2  |    | 37        | ##         | 7          |     |  |
| Arreglos        |     |                           |    |    |    | 1  |    |    | 3  |    | 4  |           | 1          | 1  | 1  |    |    |    |    |    |    | 3   |           |             |    | 1  |    |    | 1  |    |    |    | 2   |           |             |    |    |    |    |    |    |    |    | 9  |           | 1          |            |     |  |
| SONIDO          |     |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |            |    |    | 18 | 27 | 26 | 7  |    |    |     | 78        |             |    |    | 1  |    | 2  |    |    |    |     | 3         |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           | <b>81</b>  |            |     |  |
| INTERPRETE      |     |                           |    |    |    |    |    |    | 3  | 2  | 5  | 1         | 1          | 1  |    |    |    |    |    |    |    | 3   |           |             |    |    |    |    |    |    |    |    |     |           |             |    |    | 2  |    |    | 1  |    | 3  |    | <b>11</b> | 2          |            |     |  |
| TL INTERVEN     |     |                           |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 8  | 10 | 6         | <b>28</b>  | 4  | 15 | 31 | 43 | 54 | 49 | 32 | 22 | 32  | 46        | <b>328</b>  | 36 | 36 | 32 | 19 | 23 | 27 | 17 | 28 | 32  | 34        | <b>284</b>  | 17 | 8  | 13 | 15 | 28 | 14 | 17 | 5  | 9  | 2         | <b>128</b> | <b>768</b> | 51  |  |
| Otras Interven. |     |                           |    |    |    |    |    |    | 1  |    | 1  |           |            |    |    | 1  | 1  |    |    |    |    | 2   |           |             |    |    |    |    |    |    |    |    |     |           |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    | <b>3</b>  | 1          |            |     |  |
| PREMIOS         |     |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |            | 1  |    |    |    |    | 1  |    |    |     | 2         |             |    |    |    |    | 1  |    |    |    |     | 1         |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           | <b>3</b>   | 4          |     |  |



### 3. Cuadro de concentración de intervenciones por rol y por actor

El siguiente paso consistió en la elaboración de este cuadro, que presento en la siguiente página. Ofrece datos relativos al número de intervenciones, que en cada rol altamente diferenciado, cada actor alcanzó en el lapso del periodo de estudio y el total de ellas. Además consigna el total de intervenciones que cada grupo de actores alcanzó en el desempeño de cada uno de los roles estipulados. En el punto anterior, aclaré que los totales y subtotales de los cuadros específicos del desempeño del rol de los actores se consignan en este cuadro. Presenta los datos en sincronía, pues contiene los totales de las intervenciones de los 52 actores. Los datos diacrónicos de las intervenciones de cada actor se pueden consultar en los cuadros del desempeño del rol en el ANEXO 2. La lectura de los datos que contiene este cuadro ocupa las siguientes páginas. Con el fin de facilitarle al lector la interpretación, describo el orden y disposición que le di a esta matriz de doble entrada.

#### a) Eje de las columnas:

En el eje de las columnas, a la izquierda, desplegué los nombres de los actores, siguiendo dos órdenes; por un lado, el mismo en que aparecen los entrevistados en cada volumen de los *Cuadernos de la Cineteca nacional*; por otro lado, por grupos de actores, siguiendo el de los roles en las fichas filmográficas:

|                 |  |
|-----------------|--|
| PRODUCCIÓN (P)  | SONIDO (S)   |
| DIRECCIÓN (D)   | ESCENOGRAFÍA (Es)                                  |
| ARGUMENTO (Ar)  | EDICIÓN (Ed)                                       |
| ADAPTACIÓN (Ad) | INTÉRPRETE (I)                                     |
| FOTOGRAFÍA (F)  | GERENTE DE ESTUDIOS Y<br>LABORATORIOS (G de E y L) |
| MÚSICA (M)      | TÉCNICO LABORATORISTA (TL)                         |

Las columnas centrales están dispuestas en el mismo orden establecido para los roles; en cada una queda consignado el número de intervenciones que cada actor alcanzó en cada rol desempeñado (los colores utilizados para cada rol son los mismos que se establecieron para las tablas del desempeño del rol y para las gráficas que representan los totales de cada uno).

En la columna de la derecha despliego el total de intervenciones que cada actor alcanzó en el desempeño del o los roles que actuó, y al final de la columna, el gran total de intervenciones de todos los actores.

#### b) Eje de las filas:

En la fila superior dispuse los roles que examino, utilizando las siglas que acabo de indicar, que se utilizan también en las fichas filmográficas por actor.

Las filas centrales contienen los roles que desempeñó cada actor y su número de intervenciones en cada uno. El total de las intervenciones de cada actor forma la columna de la derecha.

En la fila inferior aparece el total de intervenciones que los actores alcanzaron en cada uno de los roles examinados. El gran total de ellas es el mismo que aparece al final de la columna de la derecha.

CUADRO DEL TOTAL DE INTERVENCIONES POR ROL Y POR ACTOR DE 1930 A 1969

| ACTOR | ROL                       | P   | D   | Ar  | Ad  | F   | M   | S   | Es  | Ed   | I PA | I AC | GE y L | T Lab | TL   | 70+  |
|-------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|--------|-------|------|------|
| 1     | José Luis Bueno           | 25  | 1   | 1   |     |     |     |     |     |      |      |      |        |       | 27   |      |
| 2     | Juan Orol                 | 51  | 45  | 24  | 40  |     |     |     |     | 2    | 21   | 3    |        |       | 186  | 10   |
| 3     | Ramón Pereda              | 42  | 25  | 16  | 26  |     |     |     |     | 1    | 38   | 5    |        |       | 153  | 1    |
| 4     | Joselito Rodríguez        | 70  | 30  | 16  | 19  |     |     | 67  |     | 1    |      | 11   |        |       | 214  | 10   |
| 5     | Raúl de Anda              | 119 | 32  | 60  | 70  |     |     |     |     | 2    | 18   | 11   |        |       | 312  | 45   |
| 6     | Miguel Zacarías           | 94  | 49  | 23  | 41  |     |     |     |     | 7    |      |      |        |       | 219  | 35   |
| 7     | Gregorio Walerstein       | 218 |     | 43  | 9   |     |     |     |     |      |      |      |        |       | 270  | 40   |
| 8     | Juan J. Ortega            | 42  | 43  | 8   | 28  |     |     |     |     |      |      |      |        |       | 121  | 3    |
| 9     | Ismael Rodríguez          | 127 | 48  | 31  | 44  |     |     | 9   |     | 2    |      | 10   |        |       | 271  | 74   |
| 10    | José Bohr                 | 9   | 14  | 5   | 9   |     | 8   |     |     | 9    | 7    |      |        |       | 61   |      |
| 11    | Alejandro Galindo         | 1   | 58  | 30  | 47  |     |     |     |     |      |      | 3    |        |       | 139  | 38   |
| 12    | René Cardona              | 6   | 116 | 17  | 35  |     |     |     |     | 1    | 52   | 35   |        |       | 262  | 79   |
| 13    | Chano Urueta              | 1   | 111 | 15  | 55  |     |     |     |     | 5    | 1    | 10   |        |       | 198  | 15   |
| 14    | Emilio Gómez Muriel       | 52  | 71  | 15  | 38  |     |     |     |     | 41   |      |      |        |       | 217  | 15   |
| 15    | Gilberto Martínez Solares | 1   | 108 | 42  | 77  | 12  |     |     |     |      |      |      |        |       | 240  | 88   |
| 16    | Julio Bracho              | 4   | 45  | 15  | 40  |     |     |     |     |      |      |      | 2      |       | 106  | 6    |
| 17    | Roberto Gavaldón          | 2   | 37  |     | 34  |     |     |     |     |      |      | 4    |        |       | 77   | 12   |
| 18    | Julían Soler              |     | 73  | 1   | 15  |     |     |     |     |      | 48   | 5    |        |       | 142  | 14   |
| 19    | Mauricio Magdaleno        |     | 4   | 25  | 48  |     |     |     |     |      |      |      |        |       | 77   |      |
| 20    | José Revueltas            |     |     | 2   | 25  |     |     |     |     |      |      |      |        |       | 27   | 3    |
| 21    | Alfonso Patiño Gómez      | 18  | 15  | 18  | 27  |     |     |     |     |      |      | 1    |        |       | 79   | 1    |
| 22    | Julio Alejandro           |     |     | 15  | 58  |     |     |     | 2   |      |      | 1    |        |       | 76   | 23   |
| 23    | Tito Davison              |     | 45  | 15  | 47  |     |     |     |     |      |      |      |        |       | 107  | 23   |
| 24    | Edmundo Báez              |     |     | 26  | 65  |     |     |     |     |      |      |      |        |       | 91   | 15   |
| 25    | Alex Phillips             |     | 1   |     | 1   | 196 |     |     |     |      |      |      |        |       | 198  | 8    |
| 26    | Gabriel Figueroa          |     |     |     |     | 164 |     |     |     |      |      |      |        |       | 164  | 31   |
| 27    | Manuel Esperón            |     |     |     |     |     | 474 | 81  |     |      |      | 11   |        |       | 566  | 51   |
| 28    | Antonio Díaz Conde        |     |     |     |     |     | 317 |     |     |      |      |      |        |       | 317  | 4    |
| 29    | José B. Carles            |     |     |     |     |     |     | 225 |     |      |      |      |        |       | 225  | 25   |
| 30    | Jorge Fernández           |     |     |     |     |     |     |     | 370 |      |      | 2    |        |       | 372  | 26   |
| 31    | Jesús Bracho              |     |     |     |     |     |     |     | 114 |      |      |      |        |       | 114  |      |
| 32    | Gunther Gerszo            |     |     | 7   | 4   |     |     |     | 133 |      |      |      |        |       | 144  |      |
| 33    | Jorge Bustos              |     |     |     |     |     |     |     |     | 404  |      |      |        |       | 404  | 45   |
| 34    | Gloria Schoemann          |     |     |     |     |     |     |     |     | 198  |      | 1    |        |       | 199  | 32   |
| 35    | Carlos Savage             |     |     |     |     |     |     |     |     | 452  |      | 1    |        |       | 453  | 135  |
| 36    | Andrea Palma              |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 32   | 25   |        |       | 57   | 4    |
| 37    | Fernando Soler            | 4   | 22  | 2   | 15  |     |     |     |     |      | 89   | 4    |        |       | 136  | 9    |
| 38    | Sara García               |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 116  | 16   |        |       | 132  | 19   |
| 39    | Isabela Corona            |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 22   | 8    |        |       | 30   | 15   |
| 40    | David Silva               | 1   |     |     |     |     |     |     |     |      | 78   | 22   |        |       | 101  | 17   |
| 41    | Delia Magaña              |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 21   | 69   |        |       | 90   | 18   |
| 42    | Stella Inda               |     |     |     | 1   |     |     |     |     |      | 10   | 10   |        |       | 21   | 14   |
| 43    | Agustín Isunza            |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 38   | 161  |        |       | 199  | 8    |
| 44    | Juan José Martínez Casado |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 25   | 30   |        |       | 55   | 12   |
| 45    | Esther Fernández          |     |     | 1   |     |     |     |     |     |      | 44   | 10   |        |       | 55   | 2    |
| 46    | Gloria Marín              |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 54   | 7    |        |       | 61   | 12   |
| 47    | Anita Blanch              |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 27   | 18   |        |       | 45   | 12   |
| 48    | Emma Roldán               |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 30   | 162  |        |       | 192  | 17   |
| 49    | Libertad Lamarque         |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 38   | 3    |        |       | 41   | 5    |
| 50    | Jorge Stahl               |     |     |     |     | 10  |     |     |     |      |      |      | 425    |       | 435  |      |
| 51    | Salvador Elizondo         | 42  |     |     | 4   |     |     |     |     |      |      |      | 280    |       | 326  |      |
| 52    | Javier Sierra             |     |     | 1   |     | 1   |     |     |     |      |      |      |        | 76    | 78   |      |
| TL    |                           | 929 | 993 | 478 | 922 | 383 | 799 | 382 | 619 | 1125 | 809  | 661  | 705    | 76    | 8882 | 1059 |

### 5. 3. 3 Observaciones generales sobre el cuadro de concentración de intervenciones por rol y por actor

En la página anterior el lector puede apreciar el cuadro 21, de concentración de intervenciones por rol y por actor.

1. Con la primera observación busco evitar que el lector se deje llevar por la primera impresión visual.

1.1 Una primera mirada deja al lector la impresión de que casi todos los actores han desempeñado varios roles y que sólo unos cuantos han desempeñado uno o dos. Ciertamente, de los 52 actores examinados sólo 15 han desempeñado un rol; los otros 37 han desempeñado de 2 a 7, aunque no todos ellos de manera significativa. La lectura de los números al interior de las barras de colores proporciona información sobre el número de intervenciones que cada actor ha hecho en el desempeño de cada rol.

1.2 Una segunda mirada deja al lector la idea de que el bloque compuesto por los productores, directores, argumentistas y adaptadores es numeroso, ya que saturan el cuarto superior izquierdo del cuadro, aunque en el cuarto inferior hay actores que también desempeñaron algunos de estos roles. Ciertamente, la mayoría de los productores y directores asumieron al mismo tiempo los roles de argumentista y adaptador, y aunque no todos los argumentos y las adaptaciones las elaboraron ellos, sí queda la sensación visual de la preponderancia que ejercen; la lectura de los números al interior de las barras de colores no desmiente esto, en la mayoría de los casos.

1.3 Una tercera mirada le produce al lector la impresión de que las columnas centrales, que registran los datos relativos a los roles de fotógrafo, músico, sonidista, escenógrafo y editor, se dispersan en el tercio superior y se concentran en los espacios centrales, y que la columna correspondiente al rol de editor se ve también saturada en su parte superior. Nuevamente remito a la lectura de los números para apreciar que las cifras en las barras dispersas son intervenciones de otros actores que desempeñaron otros roles preponderantes, pero que también en algún momento asumieron éstos, excepto Joselito Rodríguez y Manuel Esperón, que sí desempeñaron significativamente el rol de sonidista. La concentración que se aprecia en la parte superior de la columna correspondiente al rol de editor, tiene una explicación similar: 10 directores editaron algunas de sus películas, aunque sólo Emilio Gómez Muriel desempeñó el rol significativamente. Las cifras de las filas centrales son más altas que las de las filas superiores, porque los actores que las ocupan desempeñaron estos roles de manera casi única.

1.4 Una cuarta mirada dirige al lector hacia dos columnas del mismo color (lavanda) ubicadas a la derecha del cuadro, que corresponden al rol de intérprete, como primer actor o coactor y como actor de cuadro o de reparto. El tercio inferior de las dos columnas está totalmente saturado, pues las filas que las ocupan corresponden a los 14 actores que desempeñaron este rol como el preponderante. Sin embargo, también el tercio superior se ve parcialmente saturado y sólo el tercio central contiene algunas barras dispersas. La impresión general es que la mayoría de los actores desempeñó el rol de intérprete. La realidad es que 32 actores incursionaron en el rol y 20, hasta donde está registrado, no cayeron en la tentación. Entre los 32, aparte de los 14 mencionados, hay 6 actores que desempeñaron este rol significativamente, al lado de los de productor o director y de argumentista o adaptador: Juan Orol, con 21 apariciones como primer actor y 3 como actor de

cuadro; Ramón Pereda, con 38 como primer actor y 5 como actor de cuadro; Raúl de Anda, con 18 como primer actor y 11 como actor de cuadro; René Cardona, con 52 como primer actor y 35 como actor de cuadro; Julián Soler, con 48 como primer actor y 5 como actor de cuadro, y José Bohr que, como ya expliqué, hizo menos apariciones, aunque sus 7 como primer actor son significativas en el contexto de su desempeño de diversos roles. También entre los 32 están otros 4 actores que acumularon 10 u 11 intervenciones: Joselito Rodríguez, con 11 apariciones como actor de cuadro; Ismael Rodríguez, con 10 como actor de cuadro; Chano Urueta, con una como primer actor y 11 como actor de cuadro, y Manuel Esperón, con 11 como actor de cuadro. Los otros 9 actores sólo aparecieron esporádicamente como actores de cuadro.

1.5 Una mirada final a las tres filas de la parte inferior de las últimas columnas de la derecha, ofrece la impresión de que estos tres actores poco tienen que ver con el resto del cuadro. Remito nuevamente a las cifras al interior de las barras. Jorge Stahl, como técnico laboratorista o gerente de estudios y laboratorios, alcanzó 425 intervenciones, y Salvador Elizondo, como gerente de estudios y laboratorios, alcanzó 280, sin contar las 46 que tiene en su haber como productor y adaptador. La suma de las intervenciones de estos dos actores en sus roles preponderantes es 705; esto significa que de los estudios y laboratorios en que se desempeñaron como gerentes, salió casi el 25% de las películas filmadas o procesadas.

2. Respecto al número de roles desempeñados por cada actor, a reserva de hacer otras distinciones, los actores pueden agruparse en dos bloques: los que desempeñaron varios roles y los que se desarrollaron sólo en uno.

2.1 De los 52 actores examinados, 26 desempeñaron al menos dos roles de manera significativa, esto es, con al menos 15 intervenciones en cada rol. Los otros 26 desempeñaron sólo un rol de manera significativa, independientemente de que hayan asumido otro de manera ocasional.

2.2 De los 25 actores que asumieron al menos dos roles, 5 desempeñaron 5 roles de manera significativa: Juan Orol (P, D, Ar, Ad e I); Ramón Pereda (P, D, Ar, Ad e I); Joselito Rodríguez (P, D, AR, Ad y S); Raúl de Anda (P, D, Ar, Ad e I), y Emilio Gómez Muriel (P, D, Ar, Ad y Ed).

2.3 Otros 5 actores desempeñaron 4 roles de manera significativa: Miguel Zacarías (P, D, Ar y Ad); Juan José Ortega (P, D, Ar y Ad); Ismael Rodríguez (P, D, Ar y Ad); René Cardona (D, Ar, Ad e I), y Alfonso Patiño Gómez (P, D, Ar y Ad).

2.4 Otros 7 actores desempeñaron 3 roles de manera significativa: Alejandro Galindo (D, Ar y Ad); Chano Urueta (D, Ar y Ad); Gilberto Martínez Solares (D, Ar y Ad, aunque además fotografió 12 películas en el periodo); Julio Bracho (D, Ar y Ad); Julián Soler (D, Ad e I); Tito Davison (D, Ar y Ad), y Fernando Soler (D, Ad e I).

2.5 Otros 8 actores desempeñaron 2 roles de manera significativa: Gregorio Walerstein (P y Ar), Roberto Gavaldón (D y Ad), Mauricio Magdaleno (Ar y Ad), Julio Alejandro (Ar y Ad), Edmundo Báez (Ar y Ad), Manuel Esperón (M y S), aunque también tuvo 11 intervenciones como actor de cuadro), Salvador Elizondo (P y G E) y Jorge Stahl (T Lab y G E, aunque fotografió 11 películas sonoras además de las muchas que produjo, dirigió y fotografió en el cine mudo).

2.6 Examinó aparte al actor José *Ché* Bohr, pues sólo se desempeñó durante 7 años en el cine mexicano. De origen alemán, emigró a Argentina, donde realizó varios

documentales mudos, y luego, como cantante y compositor, recorrió Latinoamérica, para después integrarse al cine *hispano* en Hollywood. Vino a México en 1933 y desde 1939 residió en Chile, donde continuó su carrera cinematográfica como realizador y actor hasta 1969. Durante los 7 años que vivió en México, asumió 7 roles, todos de manera significativa, tomando en cuenta los pocos años que participó en el cine mexicano: productor (9p), director (14p), argumentista (5p), adaptador (9p), músico (19 intervenciones, 8 de ellas como músico de fondo y 11 como compositor de canciones), editor (9p) y por último, intérprete (7p).

2.7 Entre los 26 actores que desempeñaron sólo un rol de manera preponderante, están un argumentista o adaptador, José Revueltas (con 2 argumentos y 25 adaptaciones); los dos fotógrafos, Alex Phillips y Gabriel Figueroa; un músico, Antonio Díaz Conde; un sonidista, José B. Carles; los tres escenógrafos, Jorge Fernández, Jesús Bracho y Gunther Gerszo, aunque este último también hizo 7 argumentos y 4 adaptaciones; los tres editores, Jorge Bustos, Gloria Schoemann y Carlos Savage, aunque Schoemann y Savage tuvieron, cada uno, una intervención como actores de cuadro; 13 de los intérpretes que sólo desempeñaron este rol, aunque 4 tuvieron una sola intervención en otro rol, y Javier Sierra, el técnico laboratorista en efectos especiales, que también escribió un argumento y fotografió la primera película sonorizada con discos.

3. Como puede observarse, el número total de participaciones que estos 52 actores alcanzaron en las 2,917 cintas filmadas de 1930 a 1969 es 9,218. La siguiente relación muestra el porcentaje que representa cada subtotal sobre las 2,917 películas, en orden descendente:

|     | <b>ROL</b>             | <b>TOTAL</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----|------------------------|--------------|-------------------|
| 1.  | INTÉRPRETE             | 1470         | 50.37             |
| 2.  | EDITOR                 | 1125         | 38.55             |
| 3.  | DIRECTOR               | 993          | 34.03             |
| 4.  | PRODUCTOR              | 929          | 31.83             |
| 5.  | ADAPTADOR              | 922          | 31.59             |
| 6.  | MÚSICO                 | 800          | 27.41             |
| 7.  | GERENTE de EST. y LAB. | 705          | 24.16             |
| 8.  | ESCENÓGRAFO            | 619          | 20.76             |
| 9.  | ARGUMENTISTA           | 479          | 16.41             |
| 10. | FOTÓGRAFO              | 383          | 13.12             |
| 11. | SONIDISTA              | 382          | 13.09             |
| 12. | TÉCNICO LABORATORISTA  | 76           | 2.60              |

3.1 El cuadro muestra los lugares que ocupa cada grupo de actores, de acuerdo con el número de intervenciones alcanzadas por cada uno, y los porcentajes que representan estos totales en relación con las 2,917 películas filmadas en el periodo. El grupo que desempeña el rol de intérprete ocupa el primer lugar, con 1,470 participaciones, lo que representa un 50.37%, esto es, poco más de la mitad de las películas filmadas fue interpretada por los 32 actores que desempeñaron este rol,

aunque 10 de ellos lo hicieron de manera ocasional, al lado de otros roles preponderantes.

3.2 El número de participaciones de los siguientes grupos de actores alcanza porcentajes que van de casi el 40 al 30%. El rol de editor ocupa el segundo lugar, con 1,125 intervenciones, que representan un 38.55%, lo que significa que más de la tercera parte de las 2,918 películas fue editada por los 13 editores que desempeñaron ese rol, aunque en sentido estricto, 3 de ellos editaron la mayoría de las películas. El tercer lugar lo ocupa el rol de director, con 993 intervenciones, lo que representa un 34.03%, esto es, más de una tercera parte de las películas fue dirigida por los 22 actores que desempeñaron ese rol, aunque 3 de ellos sólo dirigieron 6 películas, 9 más lo desempeñaron al lado de otro rol y para los otros 10 sí fue el rol preponderante. El cuarto lugar lo ocupa el rol de productor con 929 intervenciones, o casi un tercio de ellas (31.83%). Entre los actores que realizaron estas películas, 8 lo desempeñaron de forma ocasional y produjeron sólo 20. Otros 3 actores produjeron 114 películas y 9 productores realizaron 795. El quinto lugar lo ocupa el rol de adaptador con 922 intervenciones, que representan el 31.59% o casi un tercio del total de intervenciones. Son 28 los actores que desempeñaron este rol, aunque 4 de ellos hicieron las adaptaciones de sólo 10 películas, pues desempeñaban otros roles preponderantes; 2 actores más, un productor y un director, hicieron las adaptaciones de 18 cintas (9 cada uno) y los otros 22 hicieron 894 adaptaciones. De estos 22 actores, solamente 4 desempeñaron este rol como preponderante, al lado del de argumentista; los otros 18 asumieron otros roles en paralelo, los de productor, director y argumentista.

3.3 El número de intervenciones de los siguientes grupos de actores alcanza porcentajes menores al 30. En sexto lugar está el rol de músico, con 799 participaciones, lo que representa un 27.38%, o sea, más de una cuarta parte de las películas fue musicalizada por los 3 músicos que asumieron ese rol; aunque en sentido estricto, uno de ellos sólo tuvo 8 intervenciones y los otros 2 se encargaron de 791. El séptimo lugar lo ocupa el rol de gerente de estudios y laboratorios; las intervenciones de los 2 actores que lo integran suman 705, lo que representa un 24.16%. El octavo lugar corresponde al rol de escenógrafo; 3 actores ejecutaron la escenografía de 619 películas, aunque en 2 de ellas colaboró un actor que desempeñó el rol preponderante de adaptador; el porcentaje que representan estas intervenciones es 20.76.

3.4 El número de participaciones del resto de los grupos de actores alcanza porcentajes ya por debajo de 20. El noveno lugar lo ocupa el grupo de los argumentistas, con 479 intervenciones, lo que representa el 16.41%. Entre los 27 actores que elaboraron estos argumentos, 9 realizaron de uno a 8, lo que suma 28 argumentos; los otros 18 elaboraron 449. Entre estos 18 actores que elaboraron el mayor número de argumentos, sólo 4 desempeñaron el rol, al lado del de adaptador, como preponderante; 7 lo desempeñaron al lado del de productor, y 7 al lado del de director. El décimo lugar lo ocupa el rol de fotógrafo, con 383 intervenciones, lo que representa un 13.12%. De los 5 actores con participaciones en el rol, sólo 2 lo desempeñaron como único y entre ambos fotografiaron 360 películas. De los 3 que intervinieron en las 23 películas restantes, 2 tuvieron 12 y 10 intervenciones en los primeros años y se desempeñaron posteriormente en otros roles preponderantes, y uno fotografió una sola película, en los inicios del cine sonoro. El undécimo lugar lo ocupa el rol de sonidista, con 382 participaciones, lo que representa un 13.09%. El rol lo desempeñaron 4 de los actores que examinamos; de éstos, uno tuvo 9 intervenciones en los primeros años y después desempeñó otros roles preponderantes; otros 2 tuvieron 67 y 81 intervenciones y desempeñaron otros roles

preponderantes, y sólo uno, José B. Carles, desempeñó exclusivamente este rol y sonorizó 225 películas. El decimosegundo lugar lo ocupa el rol de técnico laboratorista, con 76 intervenciones, que representan el 2.60%.

### **5. 3. 4 Observaciones generales sobre los cuadros de desempeño del rol**

1. Los cuadros del desempeño del rol de cada uno de los 52 actores de la producción que examino contienen datos de sus intervenciones en el desempeño del rol o los roles que ejecutaron en el periodo. Al inicio de este capítulo abordé la descripción de la disposición de estos cuadros y la guía para su lectura.

2. Le recuerdo al lector que detrás de cada intervención asentada en estas tablas, está una ficha filmográfica que constata la índole de las intervenciones que el actor en cuestión hizo en cada película en la que asumió algún rol. En ciertos casos, pese a la valiosa documentación con que ya cuenta el investigador de cine en la actualidad, ha resultado difícil rastrear la filmografía de algunos de los actores de la producción que examino, en particular, los datos relativos a las empresas productoras y a los productores, pues sus actividades como tales no siempre se han diferenciado.

3. Para los casos que puedan interesar al lector en particular, le sugiero que acompañe la lectura de estos cuadros por actor y por rol desempeñado, con la de las gráficas relativas a la misión y visión. Esta operación de cruce de información proporciona un mayor conocimiento del comportamiento organizacional del actor.

4. Los cuadros del desempeño del rol de los 9 actores que asumieron como rol preponderante el de productor, son los más complejos y los que contienen mayor número de datos diferenciados. Son dos las causas fundamentales de dicha complejidad. La primera proviene del hecho de que casi todos estos actores desempeñaron varios roles a lo largo de los cuarenta años en que examino su quehacer industrial. En ciertos casos, algunos roles asumidos en los primeros años, se abandonaron y delegaron al poco tiempo o se desempeñaron ocasionalmente; sin embargo, en la mayoría de los casos, los productores se siguieron desarrollando en 3 ó 4 roles simultáneamente. La otra causa es que casi todos los productores crearon diversas empresas productoras a lo largo del periodo que examino. Por ello, asiento los datos sobre su productividad a partir de la empresa o razón social bajo la cual se elaboró cada película.

4.1 Los cuadros más complejos son los correspondientes a Juan Orol, Joselito Rodríguez e Ismael Rodríguez, pues los tres desempeñaron 7 roles. Si bien Juan Orol sólo participó en dos ocasiones como editor y en una como compositor, en los otros 5 roles su desempeño fue constante y significativo. Joselito Rodríguez sólo colaboró como editor en 2 ocasiones, tuvo 11 intervenciones como actor de reparto o extra y, aunque sólo en los primeros años se desempeñó como sonidista, como tal alcanzó 67 intervenciones. Por lo que respecta a los otros cuatro roles asumidos: productor, director, argumentista y adaptador, los ocupó significativa y simultáneamente el resto de su carrera. El tercero de estos actores que desempeñaron 7 roles es un caso notable. Ismael Rodríguez se inició como sonidista al lado de sus hermanos y luego sonorizó 7 películas por su cuenta. También fue productor en sociedad con sus hermanos; director de varias películas en las empresas familiares; argumentista y adaptador de las películas que dirigió e intérprete ocasional durante varios años. Finalmente, editó algunas de las películas que produjo por cuenta propia en 1969. En cuanto a las empresas productoras que estos tres actores crearon, se tiene: Juan Orol produjo a través de 5 diferentes empresas o razones sociales; Joselito Rodríguez, a través de 4 empresas e Ismael Rodríguez, a través de 4 empresas también.

4.2 Los cuadros que corresponden a Ramón Pereda y Raúl de Anda contienen datos sobre el desempeño de 6 roles: productor, director, argumentista, adaptador, editor e intérprete. Ambos sólo editaron una y dos películas respectivamente, pero desempeñaron los otros 5 roles significativamente durante buena parte de sus carreras. Si bien Raúl de Anda fue intérprete durante 20 años y director otros años más, es notable que haya realizado la mitad de los argumentos y de las adaptaciones de las películas que produjo. El total de sus intervenciones en todos los roles que asumió es el más elevado. En cuanto a las empresas o razones sociales que crearon o a través de las cuales produjeron estos dos actores, se tiene: Ramón Pereda creó 3 empresas, aunque elaboró el grueso de su producción a través de Pereda Films; Raúl de Anda creó 5 empresas y hasta 1969 elaboró casi toda su producción a través de 4 de ellas.

4.3 Los cuadros de Miguel Zacarías, Juan J. Ortega y Gregorio Walerstein contienen datos que corresponden a los 5, 4 y 3 roles que desempeñaron, respectivamente. Miguel Zacarías sólo editó 7 películas durante los primeros años de su ingreso al cine, pero asumió los otros 4 roles significativamente a lo largo de su carrera; dirigió poco más de la mitad de las películas que produjo y realizó un buen número de sus argumentos y adaptaciones. Juan J. Ortega dirigió todas las películas que produjo, escribió más de la mitad de las adaptaciones y sólo 8 de los argumentos. Gregorio Walerstein ocupó los roles de productor, argumentista y adaptador. Es sobre todo notable su desempeño en el primero de estos roles, pues ningún otro actor logró producir tantas películas como él. Se le aproximan, sumando sus intervenciones en el desempeño de otros roles, Raúl de Anda (con 42 participaciones más que las 270 de Walerstein) e Ismael Rodríguez, también con 270 intervenciones, pero sólo Walerstein llegó a producir 218 películas, a las que se suman sus 52 intervenciones como argumentista y adaptador. Respecto a las empresas que crearon y las razones sociales a través de las cuales produjeron, se tiene: Miguel Zacarías creó 5 empresas productoras y produjo a través de otra empresa más; Juan J. Ortega creó dos empresas productoras y produjo una película a través de otra empresa, y Gregorio Walerstein creó 6 empresas productoras y coprodujo con muchas otras.

4.4 Un caso muy especial es José Luis Bueno. Comparado con el resto de los productores, sus participaciones fueron muy pocas, y aunque tuvo una como director y una más como adaptador, prácticamente sólo desempeñó el rol de productor. Con antecedentes como distribuidor, financió algunas de las primeras películas sonoras. A través de sus tres empresas productoras y a lo largo de muchos años, logró producir 17 películas y fue productor asociado, productor ejecutivo y gerente de producciones en otras 12 cintas. Estuvo presente en el escenario durante los 40 años que examino.

5. Los cuadros del desempeño del rol de los 9 directores que lo asumieron como el preponderante también presentan cierto grado de complejidad, por la diversidad de datos diferenciados que contienen.

5.1 Ya abordé el caso de José Bohr, por lo que aquí sólo destaco que su cuadro, que abarca únicamente 7 años de actividad en nuestra cinematografía, contiene datos relativos a los 7 roles que desempeñó de manera significativa y ofrece al lector el variado colorido de sus intervenciones. Aclaro que su ubicación como director y no como músico, obedece a que, a pesar de sus 20 intervenciones como tal, sólo 8 corresponden a la elaboración de la música de fondo y el resto, a la composición de canciones o temas musicales utilizados en las películas.

5.2 Los cuadros de Alejandro Galindo, Chano Urueta, Julio Bracho y Gilberto Martínez Solares presentan cierta similitud, ya que los 4 desempeñaron básicamente los roles de director, argumentista y adaptador. Los tres primeros incursionaron ocasionalmente en los roles de productor, editor o intérprete, y los tres iniciaron simultáneamente el desempeño de ellos. Gilberto Martínez Solares fotografió 12 películas al principio de su actividad como cineasta; abandonó el rol pocos años después para dedicarse a la dirección y a la elaboración de argumentos y adaptaciones. Otra similitud entre estos 4 cineastas radica en que todos escribieron la mayoría de las adaptaciones de sus películas y un número significativo de sus argumentos. Incluso, Alejandro Galindo y Gilberto Martínez Solares hicieron los argumentos de la mitad de las películas que dirigieron. Si bien estos 4 directores se mantuvieron activos durante muchos años, desempeñando simultáneamente los roles de director, argumentista y adaptador, el total de sus intervenciones no es muy similar. Durante el periodo que examino, Chano Urueta dirigió 111 cintas, Gilberto Martínez Solares 108, Alejandro Galindo 58 y Julio Bracho 45.

5.3 Los cuadros de René Cardona y Julián Soler también tienen rasgos semejantes, pues ambos iniciaron sus actividades cinematográficas en el rol de intérprete, que siguieron ejerciendo de manera significativa a lo largo de sus carreras. Ambos asumieron el rol de director poco después que el de intérprete, así como los de argumentista y adaptador. El cuadro de René Cardona es más complejo; produjo 6 películas, dirigió 116 (y otras 25 después de 1969), escribió 17 argumentos y 35 adaptaciones, editó una película y sus interpretaciones como actor principal y de cuadro fueron numerosas, pues de 1932 a 1969 fueron 87. El cuadro de Julián Soler es más sencillo que el de René Cardona, pues no participó como productor ni como editor y solamente escribió un argumento y 15 adaptaciones. Sin embargo, su desempeño como director e intérprete es importante, ya que, por un lado, dirigió 73 cintas de 1943 a 1969, y por otro, interpretó 53 películas como actor principal y de cuadro de 1933 a 1965. Fuera del periodo que examino, dirigió otras 10 películas.

5.4 El cuadro de Emilio Gómez Muriel es también complejo, pues desempeñó 5 roles de manera significativa. Se inició como productor asociado en 1933 y como director, adaptador y editor al siguiente año. Dos años después, volvió al cine como editor y desempeñó este rol durante 6 años; editó en total 41 cintas. En 1943 empezó a desarrollarse como director y argumentista, y retomó la actividad de adaptador. En 1954 retomó la actividad de productor, que desempeñó paralelamente con los otros 3 roles; produjo en total 52 cintas hasta 1969 (y otras 9 en los siguientes años); a lo largo de su carrera dirigió 71 cintas y escribió 15 argumentos y 38 adaptaciones. Creó 4 empresas productoras y coprodujo varias películas con otros empresarios.

5.5 El cuadro de Roberto Gavaldón muestra los 2 roles que ejerció de manera significativa, el de director y adaptador, y sus ocasionales participaciones como productor e intérprete. En el recuadro relativo al desempeño del rol de director, se despliegan sus colaboraciones como asistente de director de 51 películas y como director de 37 cintas hasta 1969, más 7 los siguientes años. Desde luego, una de las vías de ascensión al rol de director es la de asistente de director y como tal se desempeñó por 11 años, al mismo tiempo que como adaptador, rol en que se inició en 1938, 4 años después de que haberse estrenado como asistente, en 1934.

6. Los cuadros del desempeño del rol de los 6 actores que ejercieron como roles preponderantes el de argumentista o adaptador, presentan una menor complejidad, en comparación con los de los productores y directores. Aun así, los de Alfonso Patiño Gómez y Tito Davison contienen datos sobre el desempeño significativo de otros roles.

6.1 Los cuadros de Mauricio Magdaleno, José Revueltas, Julio Alejandro y Edmundo Báez presentan cierta semejanza, en el sentido de que los datos que contienen están principalmente referidos al desempeño de los roles de argumentista o adaptador. Para Mauricio Magdaleno y Julio Alejandro hay datos sobre el desempeño ocasional de los roles de director y escenógrafo, respectivamente, pero las intervenciones de uno y otro como director y escenógrafo no son significativas, pues en cada caso sólo son 4. Los cuadros de estos cuatro actores guardan otra semejanza, porque todos asumieron sus roles preponderantes en la segunda o la tercera década y, salvo un argumento escrito por Mauricio Magdaleno en 1933, los cuatro se iniciaron en sus roles más tardíamente que la mayoría de los actores que analizo.

6.2 Por lo que se refiere al número de participaciones de cada uno de estos actores, los totales de Mauricio Magdaleno, Julio Alejandro y Edmundo Báez no están muy alejados. El primero tiene un total de 78, el segundo 77 y el tercero 96; en tanto, José Revueltas, elaboró sólo dos argumentos y 25 adaptaciones. En cuanto a los años en que laboraron en la ICM, una vez asumidos los roles respectivos, tanto Mauricio Magdaleno como José Revueltas se retiraron en 1960, aunque este último hizo 3 intervenciones después de 1969. Julio Alejandro y Edmundo Báez siguieron escribiendo hasta después de 1969.

6.3 Muy diferentes a los cuadros anteriores son los de Alfonso Patiño Gómez y Tito Davison, pues estos dos actores sí desempeñaron otros roles además de los de argumentista o adaptador, pero su número de intervenciones en estos dos roles supera al número de intervenciones en otras actividades de la producción. El primero de ellos asumió el rol de adaptador en 1938, y en los siguientes años, también los de productor, director y argumentista. Como adaptador tuvo 27 intervenciones, como productor 18, como director 15 y como argumentista 18. Se mantuvo activo en la ICM hasta 1960 y alcanzó un total de 79 participaciones. Por su parte, Tito Davison se inició en el rol de adaptador en 1944 y en seguida, el de argumentista. Dos años más tarde se inició como director. En el desempeño de los roles de adaptador y de director, hasta 1969 alcanzó 53 y 45 intervenciones respectivamente; como argumentista realizó 15 obras. El total de sus intervenciones hasta 1969 es 113. En los siguientes años intervino en 23 cintas más, desempeñando los tres roles.

7. Los cuadros de Alex Phillips y Gabriel Figueroa son de una sencillez y constancia que asombra. Ambos desempeñaron un solo rol, el de fotógrafo, año tras año, desde que lo asumieron en 1931 y 1933 respectivamente, y a lo largo de los siguientes años, hasta después de 1969. En ambos casos, además, su prolífica obra es objeto de múltiples reconocimientos.

7.1 Alex Phillips asumió el rol de fotógrafo, como indiqué, en 1931. En 1935 tuvo dos únicas intervenciones como director y adaptador. El total de sus intervenciones como fotógrafo hasta 1969 es 196; en los siguientes años fotografió otras 8 películas.

7.2 Gabriel Figueroa se inició como fotógrafo de fijas en 1933, y como director de fotografía al año siguiente; tuvo dos incursiones como operador de cámara en 1935. Ininterrumpidamente fotografió un total de 164 películas hasta 1969 y realizó otras 31 en los años siguientes.

8. Los cuadros de Manuel Esperón y Antonio Díaz Conde son muy similares; ambos despliegan al interior del recuadro del rol de músico, las varias actividades que llevaron a cabo en el desempeño de su rol. Ambos actores musicalizaron un tercio de las películas que

se produjeron en el periodo que examino y obtuvieron importantes reconocimientos por su labor.

8.1 El cuadro de Manuel Esperón incluye, además de los datos relativos a su desempeño como músico, los de su labor como sonidista y sus ocasionales apariciones como actor de reparto. Todo ello alcanza un total de 768 intervenciones en el periodo que examino y 51 más en los siguientes años. Ningún otro actor de los 52 que integran el grupo que analizo tiene una suma tan elevada de participaciones. Sin embargo, hay que distinguir, sus intervenciones como compositor de música de fondo y aquéllas como compositor de canciones o arreglos utilizados en una cinta. En el desempeño del rol altamente diferenciado de músico o compositor de la música de fondo, alcanzó 474 intervenciones. Si se añaden las de los roles subordinados de compositor de canciones y arreglista, alcanza 676 de 1933 a 1969, más 81 como sonidista. Él solo, participó musical y sonoramente en casi una tercera parte de las 2,917 películas producidas de 1930 a 1969.

8.2 El cuadro de Antonio Díaz Conde consigna sus participaciones como músico; no desempeñó ningún otro rol. Es, como el anterior, un cuadro saturado de datos a partir de que asumió su rol, en 1942, y hasta 1969. El total de sus intervenciones musicales es 338; en los años siguientes musicalizó otras 4 cintas.

9. El cuadro de José B. Carles, como los de los fotógrafos, es simple, claro y constante. Este actor asumió el rol en 1933 y lo desempeñó sin interrupción durante los siguientes 37 años, al cabo de los cuales sonorizó otras 24 películas. Sus 225 intervenciones como sonidista representan casi un 8% del total de las películas producidas en el periodo.

10. Los cuadros de los tres escenógrafos, Jorge Fernández, Jesús Bracho y Gunther Gerszo, son muy similares, pues salvo que este último realizó 7 argumentos y 4 adaptaciones, los tres desempeñaron como rol preponderante el de escenógrafo y tuvieron como tales varios reconocimientos.

10.1 Jorge Fernández asumió el rol en 1933; excepto dos apariciones ocasionales como intérprete, fue el único que desempeñó y sus intervenciones alcanzan un total de 372 hasta 1969. Durante las cuatro décadas en que desempeñó su rol, ningún otro escenógrafo logró alcanzar una cantidad de cintas semejante. Aún de 1960 a 1969, cuando el rol de escenógrafo se subespecializó y surgieron los *directores de arte*, los *supervisores artísticos* y los *ambientadores*, Jorge Fernández colaboró como escenógrafo en 61 cintas. Sus intervenciones representan un 12.79% del total de lo producido.

10.2 Los cuadros de Jesús Bracho y Gunther Gerszo contienen datos sobre un número menor de intervenciones que las de Jorge Fernández, pues ambos se desempeñaron como escenógrafos durante menos años, aunque su quehacer fue sumamente prolífico. Jesús Bracho asumió el rol en 1942 y lo desempeñó hasta 1963, 21 años. En el curso de ellos, realizó la escenografía de 144 películas. Gunther Gerszo asumió el rol en 1943 y lo desempeñó hasta 1962; en el curso de esos 19 años realizó la escenografía de 133 cintas. Además, como señalé, Gerszo se desarrolló como argumentista y adaptador de 11 obras.

11. Los cuadros de los tres editores que integran este grupo de cineastas muestran desempeños excepcionales. Si bien cada uno de los tres actores sólo se desempeñó como editor y se especializó en la ejecución de este único rol, se consagraron en su ejercicio. Las intervenciones de estos tres actores, más las de los otros 10 que desempeñaron otros roles

preponderantes, que suman entre todas sólo 71, alcanzan un total de 1,125 y representan el 38.55% del total de las ediciones del periodo.

11. Jorge Bustos asumió el rol de editor en 1936 y lo desempeñó ininterrumpidamente por más de 40 años, en una de las carreras más prolíficas como cineasta de la ICM. En el periodo de examen editó 404 películas y en los siguientes años, otras 45. En la década de los 50 alcanzó sus mayores años de productividad, al editar 181 películas, seguida de la década de los 40, en que tuvo 112 intervenciones, y de la década de los 60, en que editó otras 103 películas.

11.2 Gloria Schoemann se inició como asistente de editor y asumió el rol en 1942. Editó 198 cintas hasta 1969 y en los siguientes años, otras 32. Hizo una aparición ocasional como intérprete en 1938, pero toda su carrera se centró en el rol de editor.

11.3 Carlos Savage editó 5 películas entre 1938 y 1939 y reasumió el rol en 1943. A partir de entonces editó 586 cintas; 452 de ellas hasta 1969. Al igual que Gloria Schoemann, hizo una aparición como intérprete.

12. Los cuadros del desempeño del rol de los catorce actores que ocuparon el rol preponderante de intérprete, excepto el que corresponde a Fernando Soler, tienen una apariencia semejante, pues recogen sólo dos datos, los que dan cuenta del desempeño como primer actor y los que dan cuenta del desempeño como actor de cuadro o de reparto y como extra. Los catorce intérpretes tuvieron intervenciones en las dos categorías básicas. Como se aprecia, algunos se iniciaron como extras o actores de cuadro o reparto y posteriormente interpretaron papeles como primeros actores. Otros asumieron desde el principio el rol como primeros actores y, eventualmente, en los siguientes años o al final de sus carreras, también fueron actores de cuadro o de reparto. Un asunto que aquí no pretendo abordar ni se puede inferir de los datos disponibles, concierne a la evaluación de la trascendencia del quehacer de cada uno de ellos como figuras señeras de la historia del cine mexicano, tanto por su trayectoria artística, como por su "éxito" como estrellas taquilleras. Menciono esto, porque en varias cinematografías el desempeño de un intérprete se mide y asocia con el reconocimiento que obtiene en términos artísticos y económicos.

12.1 Los intérpretes que asumieron el rol en los primeros años del cine sonoro son Andrea Palma, en 1933; Fernando Soler, en 1935; Sara García, en 1933; Stella Inda, en 1933; Juan José Martínez Casado, en 1931; Esther Fernández, en 1933 y Emma Roldán, en 1930. Delia Magaña tuvo una intervención en 1933, pero no fue sino hasta 1941 cuando asumió plenamente el rol. Algo semejante ocurrió con Anita Blanch, quien hizo una aparición en 1935 y sólo en 1941 se reincorporó al cine mexicano.

12.2 Los intérpretes que asumieron el rol a finales de la primera década o a principios de la segunda son Isabela Corona, en 1939; David Silva, en 1937; Agustín Isunza, en 1937, y Gloria Marín, en 1938. Libertad Lamarque, que provenía de la cinematografía argentina, se incorporó al cine mexicano en 1946.

12.3 Los intérpretes que se iniciaron como primeros actores en el cine sonoro mexicano son Andrea Palma, Fernando Soler, Isabela Corona, Juan José Martínez Casado, Gloria Marín, Anita Blanch y Libertad Lamarque. Los que se iniciaron como actores de cuadro o de reparto son Sara García, David Silva, Delia Magaña, Stella Inda, Agustín Isunza, Esther Fernández y Emma Roldán

12.4 Los intérpretes que acumularon un mayor número de apariciones como primeros actores o coactores son Andrea Palma, con 32; Fernando Soler, con 89;

Sara García, con 116; Isabela Corona, con 22; David Silva, con 78; Esther Fernández, con 44; Gloria Marín, con 54; Anita Blanch, con 27, y Libertad Lamarque, con 38.

12.5 Los intérpretes que acumularon un mayor número de intervenciones como actores de cuadro o de reparto a lo largo de su carrera son Delia Magaña, con 69; Agustín Isunza, con 161; Juan José Martínez Casado, con 30 y Emma Roldán con 162. Stella Inda tuvo un número idéntico de intervenciones como primera actriz y como actriz de cuadro, 10 en cada categoría.

12.6 El cuadro de Fernando Soler es el más complejo del grupo de actores cuyo rol preponderante fue el de intérprete, ya que, como se ha visto, asumió otros 4 roles: productor de 4 cintas, director de 22, argumentista de 2 y adaptador de 4. Sin embargo, alcanzó su desempeño preponderante como intérprete de 89 películas como primer actor y de 4 como actor de cuadro.

12.7 De los otros 13 actores que integran este grupo, sólo cuatro tuvieron alguna otra participación en otro rol: David Silva, con una intervención como productor; Stella Inda, con una como adaptadora; Juan José Martínez Casado, con una como compositor de canciones para una cinta y Esther Fernández con una como argumentista.

12.8 Respecto a los otros 6 intérpretes, que se desempeñaron significativamente como tales, pero también en otros roles como preponderantes, sólo apunto algunos datos. El productor Juan Orol se inició como actor de cuadro en 1933 e hizo tres apariciones como tal. Al siguiente año, empezó a desempeñarse como primer actor y alcanzó en esa calidad 21 intervenciones. Ese mismo año asumió los otros 4 roles que desempeñaría el resto de su carrera; en 3 de ellos, el total de intervenciones duplica a las que tuvo como intérprete. El productor Ramón Pereda se inició como primer actor en 1931, y a los dos años asumió los otros 4 roles que desempeñaría al mismo tiempo a lo largo de su carrera. Como productor e intérprete, alcanzó el mayor número de intervenciones; 42 y 43 respectivamente. El productor Raúl de Anda se inició en el rol de intérprete como actor de cuadro en 1931; cuatro años después, empezó a desempeñarse como primer actor y asumió los roles de productor, argumentista y adaptador, a los que agregó el de director en 1938. En 1949, prácticamente terminó su carrera como intérprete de 29 cintas. El director René Cardona se inició en 1932 como primer actor y a lo largo de su carrera se desempeñaría como tal y como actor de cuadro, en cada caso, con 52 y 35 intervenciones. En 1937 asumió el rol de director y los de argumentista y adaptador; tuvo 116, 17 y 35 intervenciones, respectivamente. El director Julián Soler se inició como actor de cuadro en 1934 y un año después como primer actor; como tal alcanzó 48 intervenciones. En 1943 asumió los roles de director y adaptador; destacó sobre todo en el primero, pues dirigió 72 películas.

13. Los dos actores que desempeñaron como rol preponderante el de gerente de estudios y laboratorios, que también fueron socios de las empresas que dirigieron, son Jorge Stahl y Salvador Elizondo. Los cuadros de desempeño del rol de cada uno son muy diferentes; por ello les doy una lectura separada.

13.1 Jorge Stahl se inició en 1907 como fotógrafo, exhibidor, distribuidor, productor y gerente de Stahl Films, pequeño estudio de su propiedad. En los principios del cine sonoro, desempeñó también el rol de fotógrafo de 10 cintas, actividad que abandonó en 1946. En 1933 fundó los México Films o Estudios México, donde básicamente se encargó, a su propio decir, de los procesos técnicos del laboratorio y en donde, hasta

1947, se filmaron 124 películas. En los siguientes años fue gerente de los laboratorios de los Estudios CLASA y se encargó de los procesos técnicos de otras 75 cintas, según he podido calcular a partir de las fechas que él señala en su entrevista de los *Cuadernos de la Cineteca nacional*. En 1951 fundó los Estudios San Ángel o San Ángel Inn, en los que se procesaron 226 películas hasta 1968. El cuadro de su desempeño, en el que sobresale su rol de gerente de 3 estudios y laboratorios en los que se realizaron 425 cintas, y que como expliqué, comprende también sus intervenciones como técnico laboratorista, presenta cifras impresionantes, pero no alcanza a revelar toda la riqueza y la trascendente presencia de este actor en el escenario del cine mexicano.

13.2 Salvador Elizondo inició sus actividades en el cine mexicano en 1935, en los roles de productor y de gerente de los recién inaugurados Estudios y Laboratorios CLASA, de los que fue socio fundador. Continuó desempeñando el rol de productor, tanto al interior de la empresa productora CLASA Films, como en CLASA Films Mundiales; años más tarde escribió además 4 adaptaciones. En 1952 terminó su relación con los Estudios CLASA, en los que se filmaron 280 cintas durante su gestión. Continuó produciendo por su cuenta a través de tres empresas y, entre lo producido en éstas y las dos empresas de CLASA, realizó un total de 42 películas. Se retiró del cine en 1959.

14. Javier Sierra, como expliqué, inició sus actividades en el cine sonoro como fotógrafo de la primera película sonora en 1930. Años más tarde, su profesión de especialista en efectos especiales, que había desarrollado desde la época muda en cortos y anuncios para el cinematógrafo, lo llevó a desempeñarse como jefe del departamento de efectos especiales y como laboratorista en los Estudios CLASA, en 1946. El cuadro del desempeño de su rol no muestra gran complejidad, pero el recuadro da cuenta de la ejecución de dos diferentes tipos de efectos, los ópticos y los auditivos. Seguramente sus participaciones como especialista en los dos tipos de efectos fueron muchas más, pero las 76 que consigno son las únicas contenidas en las fichas filmográficas.

### **5. 3. 5 Observaciones sobre los premios y reconocimientos otorgados a los 52 actores**

Un premio, entendido como un galardón o recompensa que se da por un mérito o servicio, o como una distinción que se le hace a una persona, en el caso del cine, ha de ser otorgado por una institución o asociación reconocida como capaz de valorar la producción cinematográfica en los diferentes aspectos que la componen. Una parte de los rituales de las instituciones son las ceremonias de premiación. En México, las primeras asociaciones que otorgaron premios a la producción cinematográfica fueron: en 1940, un Comité nacional de la Industria, formado por directores, escritores, publicistas, funcionarios del gobierno, miembros de la UPECM (Unión de Periodistas Cinematográficos Mexicanos) y periodistas gremiales; en 1942, la Asociación de Periodistas Cinematográficos Mexicanos; en 1943, la Unión de Periodistas Cinematográficos Mexicanos por su cuenta, y en 1946, la Academia Mexicana de Ciencias y Artes Cinematográficas. Diversos organismos cinematográficos, culturales, gubernamentales, patronales, sindicales y académicos suscribieron el acta constitutiva de la Academia. A los premios, una pequeña estatua, se les denominó "Ariel"; se decidió que una comisión compuesta por personas de varias especialidades de la cinematografía, valorara la producción del cine mexicano exhibida comercialmente el año anterior, con el fin de seleccionar a los premiados en diferentes categorías, según cada aspecto relevante del proceso de producción. La Academia Mexicana de Ciencias y Artes Cinematográficas, en su primera etapa, operó de 1946 a 1958. Suspendió sus actividades por catorce años; a partir de 1972 volvió a estar activa.

En 1959 y 1960 dos instituciones otorgaron premios a la producción nacional: el Centro Deportivo Israelita (33 premios "Menorah") y el Instituto de Cultura Cinematográfica de la Universidad Iberoamericana (28 "Onix"). Ambos cubrieron en parte el vacío dejado por la Academia. En 1963 PECIME (Periodistas Cinematográficos Mexicanos) instituyó unos premios para el cine nacional denominados "Diosa de Plata", con nominaciones similares a las del "Ariel". Estos premios se han entregado desde entonces, y tienen un prestigio similar a los de la Academia de Ciencias y Artes Cinematográficas. En 1965 se instituyeron los "Heraldos", otorgados por el periódico *El Herald*, que hasta 1996 distribuyó 275 premios.

En 1965 unos premios inusitados se otorgaron a través del I Concurso de Cine Experimental de Largometraje, convocado a fines de 1964 por la Sección de Técnicos y Manuales del STPC, con el fin de "renovar los cuadros artísticos y técnicos de la industria cinematográfica". En 1967 se llevó a cabo un segundo concurso. No se celebraron de inmediato otros semejantes, pero interesa resaltar que el jurado del primer concurso estuvo conformado por integrantes de lo viejo y de lo nuevo, y que los premios se entregaron por vez primera a cineastas de otras procedencias, aspirantes a directores y técnicos, algunos de los cuales se habían formado y trabajado en el cine independiente y algunos otros que se habían formado teóricamente gracias a los esfuerzos de cineastas, críticos e intelectuales en los cine clubes y revistas que impulsó el grupo Nuevo Cine hacia 1961.

Los festivales internacionales son otra fuente de reconocimiento a la labor de los cineastas o de las cinematografías que pueden tener acceso a ellos. Entre festivales, encuentros, asociaciones, academias, foros, federaciones y reseñas, se pueden sumar más de sesenta convocantes. Los cineastas mexicanos no acuden a todos, los más socorridos para inscribir obra no pasan de diez; sin embargo, se han obtenido premios y reconocimientos significativos en varios festivales.

Con el tiempo, tanto la Academia de Artes Cinematográficas, como PECIME y *El Herald*, instituyeron premios o reconocimientos especiales y otras categorías de premiación, entre éstos, los que se otorgan a cineastas pioneros o fundadores y a los actores que sobresalen por sus méritos o trayectorias fílmicas. Doy cuenta de estos últimos, aunque se hayan entregado fuera del periodo que examino.

1. La mayoría de los premios otorgados a los productores durante el periodo de estudio son nacionales, pero también consigno algunos de los internacionales obtenidos en festivales, asimismo, los premios especiales entregados después de una larga carrera. Las películas y los productores premiados son:

1.1 *Pueblito* de José Luis Bueno obtuvo en 1962 "La Perla del Cantábrico", que se otorga en el Festival de Cine de San Sebastián en España a la mejor película.

1.2 Juan Orol recibió en 1980 un "Heraldo" como homenaje por su carrera.

1.3 *Campeón sin corona*, producida por Raúl de Anda, recibió el "Ariel" a la mejor película mexicana en 1947. *Río Escondido*, del mismo productor, recibió 3 premios: el Primer Premio a la Producción Cinematográfica a la mejor película en el Festival Premio Cervantes de España de 1948, el "Ariel" a la Mejor Película en 1949 y el "Ariel" a la película de mayor interés nacional, también en 1949. Raúl de Anda recibió un "Heraldo" como homenaje al pionero del cine en 1983; la "Diosa de Plata Dolores del Río" en 1987 y el "Ariel de Oro" en 1991.

1.4 Miguel Zacarías recibió el "Ariel de Oro" en 1993 y la "Diosa de Plata" en 1997.

1.5 *Maclovía*, producida por Gregorio Walerstein, recibió el "Premio de Honor del CNTC a la Mejor Calidad Técnica" en el Festival Internacional de Bruselas en 1948. *La casa chica*, también producida por Walerstein, recibió la "Medalla Especial" en el

Certamen Hispanoamericano de Madrid de 1949. *Los hermanos del hierro*, del mismo productor, recibió el "Onix" a la mejor película en 1960. Gregorio Walerstein, recibió el "Ariel de Oro" en 1994.

1.6 Ismael Rodríguez recibió múltiples premios y reconocimientos tanto por las películas que produjo, como en lo personal. En 1958 *Tizoc*, producida y dirigida por él, obtuvo el "Ariel" a la mejor película. En 1959 recibió dos "Menorah", por el mejor argumento y el mejor guión, por *Tierra de hombres*. En 1960 recibió otro "Menorah" como mejor director, por *La Cucaracha*. En 1961 *Ánimas Trujano*, producida por Rodríguez, recibió el premio "Golden Gate" a la mejor película en el Festival Internacional de Cine de San Francisco. A esta misma, la Asociación de Corresponsales Extranjeros de Hollywood le otorgó en 1962 el "Globo de Oro" a la mejor película. En 1966 Ismael Rodríguez recibió la "Diosa de Plata" por la mejor dirección, de la película *El niño y el muro*. En 1992, se le otorgó el "Ariel de Oro" y en 1997, la "Diosa de Plata Francisco Piña".

1.7 En suma, de los 9 productores examinados, 6 recibieron premios o reconocimientos nacionales o internacionales, bien por algunas de las películas que produjeron, bien como actores individuales en el desempeño de otro rol, además del de productor, o bien por sus trayectorias o aportaciones a la industria cinematográfica. El total de premios de una u otra índole fue 22. De ellos, 6 fueron internacionales otorgados a 5 películas; 4 nacionales otorgados a películas; 4 nacionales otorgados a un actor individual en el desempeño de otro rol y 8 premios o reconocimientos otorgados a 4 productores por sus trayectorias y méritos como fundadores de la industria fílmica nacional.

2. De los 9 actores que desempeñaron el rol preponderante de director, 6 obtuvieron premios nacionales e internacionales. Consigno aquellos que les fueron otorgados en el desempeño del rol de director o de algún otro que también ejecutaron, así como los entregados en reconocimiento a su trayectoria fílmica.

2.1 Alejandro Galindo recibió 9 premios "Ariel", 8 de ellos por sus intervenciones y uno a su trayectoria fílmica; 2 reconocimientos más y un premio internacional. Los primeros le fueron concedidos por las siguientes intervenciones: mejor argumento original, por *Campeón sin corona* en 1947; mejor adaptación, por *¡Esquina bajan!* en 1949; mejor dirección, por *Una familia de tantas* y mejor adaptación por la misma cinta en 1950; mejor adaptación, por *Doña Perfecta* en 1952; mejor dirección, por *Los Fernández de Peralvillo* en 1955; mejor argumento original, por *Espaldas mojadas* en 1956 y mejor argumento original, por *Esposa te doy* en 1958. En 1991 recibió el "Ariel de Oro" por su trayectoria fílmica y la Medalla Salvador Toscano al Mérito Cinematográfico de la Cineteca nacional. En 1999, en un homenaje de la Cineteca nacional, se le dio su nombre a una sala de ese recinto. El premio internacional se le otorgó en el Festival de Cine Científico de Roma y consistió en el Robot de Oro y un Diploma de Honor, por su cinta *La mente y el crimen*, en 1961.

2.2 René Cardona recibió en 1985 el "Heraldo" como homenaje por su carrera.

2.3 Emilio Gómez Muriel recibió 2 premios nacionales y uno internacional. Del Comité nacional de la Industria, 2 premios a la mejor edición, por *La noche de los mayas* y *Café Concordia* en 1940. A su película *Simitrio* se le otorgó el premio a la mejor película en el Festival Internacional de San Sebastián, España, en 1960.

2.4 Gilberto Martínez Solares recibió un reconocimiento del Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE) por su trayectoria filmica, en la entrega de los premios "Ariel" de 1994.

2.5 Julio Bracho recibió 3 premios nacionales, todos como mejor director, más uno internacional también en este rol. En 1942 la Asociación de Periodistas Cinematográficos le entregó un premio a la mejor dirección por *¡Ay, qué tiempos señor don Simón!* En 1944 la Unión de Periodistas Cinematográficos Mexicanos (UPECM) le otorgó el premio al mejor director por *Distinto amanecer*. En 1964, en la Reseña Mundial de Festivales Cinematográficos de Acapulco, recibió la "Piedra del Sol" a la mejor dirección por *Guadalajara en verano*. En 1960, en el Festival Internacional de Cine de Karlovy Vary, Checoslovaquia se le otorgó el premio a la mejor dirección por *La sombra del caudillo*. En 1991 su hija Diana Bracho recibió el "Ariel de Oro" por *La sombra del caudillo*/Julio Bracho.

2.6 Roberto Gavaldón recibió 7 premios nacionales y un reconocimiento a su trayectoria como cineasta. Los primeros fueron 4 premios "Ariel", 2 "Diosas de Plata" y un "Menorah". En 1946 recibió un "Ariel" a la mejor dirección por *La barraca*; en 1952, un "Ariel" a la mejor dirección por *En la palma de tu mano*; en 1954, dos premios "Ariel" a la mejor dirección y a la mejor adaptación, ambos por *El niño y la niebla*. En 1965 recibió dos "Diosas de Plata" por la mejor dirección y la mejor adaptación, de la película *El gallo de oro*, y un Menorah por la mejor dirección, de la misma cinta. En 1986 la Cineteca nacional le otorgó la Medalla Salvador Toscano al Mérito Cinematográfico.

2.7 En suma, los actores que desempeñaron el rol preponderante de director obtuvieron 28 premios, reconocimientos y homenajes; 20 fueron premios nacionales otorgados por el desempeño de diversos roles; 3, premios internacionales y 5, reconocimientos a la trayectoria filmica.

3. Los 6 actores que desempeñaron como roles preponderantes los de argumentista o adaptador, obtuvieron premios nacionales, uno de ellos un premio internacional y otro de ellos un reconocimiento por su trayectoria filmica.

3.1 Mauricio Magdaleno recibió el "Ariel" al mejor argumento original, por *Río escondido*, en 1949.

3.2 José Revueltas recibió el "Ariel" a la mejor adaptación, por *La otra*, en 1947. La "Diosa de Plata Francisco Piña" le fue otorgada en 1977 como homenaje a su carrera.

3.3 *Los Fernández de Peralvillo*, producida por Alianza Cinematográfica a través de Jesús Grovas y Alfonso Patiño Gómez, obtuvo el "Ariel" a la mejor película de 1955. *Ensayo de un crimen*, producida por Alianza Cinematográfica a través de Alfonso Patiño Gómez, obtuvo el premio a la mejor película de la Asociación de Críticos de París en 1958.

3.4 Julio Alejandro recibió el "Ariel" a la mejor adaptación por *Feliz año amor mío* en 1958; el "Onix" a la mejor adaptación por *Ochocientas leguas por el Amazonas* en 1959; la "Diosa de Plata" al mejor argumento por *El tejedor de milagros* en 1963 y otra "Diosa de Plata" al mejor argumento por *Los cuervos están de luto* en 1966.

3.5 Tito Davison recibió el “Ariel” a la mejor adaptación por *Bel Ami* en 1948 y el “Ariel” a la mejor dirección por *La dulce enemiga* en 1958.

3.6 Edmundo Báez recibió el “Ariel” a la mejor adaptación por *El niño y la niebla* en 1954.

3.7 En suma, estos 6 actores que desempeñaron como rol preponderante los de argumentista o adaptador, obtuvieron 10 premios nacionales, uno internacional y un reconocimiento a la trayectoria fílmica.

4. Los dos fotógrafos que integran el grupo en estudio obtuvieron premios nacionales, internacionales y diversos reconocimientos por sus trayectorias fílmicas.

4.1 Alex Phillips obtuvo el “Ariel” a la mejor fotografía por *En la palma de tu mano* en 1952; el “Ariel” a la mejor fotografía por *Sombra verde* en 1955; la “Diosa de Plata” por *Pueblito* en 1963; una “Diosa de Plata” por *Viento negro* en 1966 y otra “Diosa de Plata” más por *La soldadera* en 1968. En 1964 se le otorgó la “Piedra del Sol” por *Guadalajara en verano*, en la Reseña de Festivales Cinematográficos de Acapulco. En 1973 se le otorgó un “Ariel Especial”, en reconocimiento a su labor como maestro y forjador. Fuera del periodo de examen, recibió otro “Ariel” a la mejor fotografía, por *Arde baby arde*.

4.2 Gabriel Figueroa obtuvo 3 premios nacionales otorgados antes de la fundación de la Academia de Ciencias y Artes Cinematográficas: del Comité nacional de la Industria, premio a la mejor fotografía por *La noche de los mayas* en 1940; de la Asociación de Periodistas Cinematográficos, premio a la mejor fotografía por *La casa del rencor* en 1942, y de la Unión de Periodistas Cinematográficos Mexicanos (UPECM), premio a la mejor fotografía por *Flor Silvestre* en 1944. A partir del estreno de los premios “Ariel”, Gabriel Figueroa recibió 7 a la mejor fotografía en el periodo que examino, por las siguientes películas: *Enamorada* en 1947, *La perla* en 1948, *Río escondido* en 1949, *Pueblerina* en 1950, *Los olvidados* en 1951, *El rebozo de Soledad* en 1953 y *El niño y la niebla* en 1954. Las “Diosas de Plata” a la mejor fotografía que recibió en el periodo fueron por *Ánimas Trujano* en 1963, *Días de otoño* en 1964 y *El ángel exterminador* en 1967. También obtuvo un “Menorah” a la mejor fotografía en blanco y negro por *Macario*, en 1960. Sus premios y reconocimientos en festivales internacionales y los otorgados por diversas asociaciones e instituciones extranjeras suman más de 20 en el periodo que examino. Se puede consultar el detalle en la filmografía de este actor, en el Anexo 3. Sólo hago notar que en el Festival Internacional de Venecia de 1938 se le otorgó el premio a la mejor fotografía por *Allá en el rancho grande*, seguida de *La perla* en 1947 y *La malquerida* en 1949; que en el Festival Internacional de Cine de Cannes y en el Internacional de Boston, *Macario* obtuvo el premio a la mejor fotografía en 1960; que en el Festival Internacional de Bruselas *Enamorada*, en 1947, y *Salón México*, en 1948, recibieron los premios a la mejor fotografía. En cuanto a los reconocimientos y premios por su trayectoria fílmica, Gabriel Figueroa recibió un “Ariel de Oro” en 1987, un Trofeo Especial de los premios “Diosa de Plata” en 1977 y la “Diosa de Plata Dolores del Río” en 1983.

4.3 En suma, los dos actores que se desempeñaron como fotógrafos obtuvieron 20 premios nacionales, 22 internacionales y 4 a su trayectoria fílmica.

5. Los dos actores que desempeñaron el rol preponderante de músico recibieron premios nacionales e internacionales por el desempeño de su rol y reconocimientos por su trayectoria fílmica.

5.1 Manuel Esperón recibió 3 premios nacionales por la mejor música de fondo. El primero se lo otorgó la Asociación de Periodistas Cinematográficos Mexicanos, por *¡Ay, Jalisco no te rajes!* en 1942; los otros fueron 2 premios "Ariel", a *Cantaclaro* en 1947 y a *Cuando me vaya* en 1955. Además, recibió 4 reconocimientos a su trayectoria fílmica: el Premio nacional de Ciencias y Artes en 1989; un "Ariel de Oro" en 1995; una Medalla de Oro al Mérito Cinematográfico el mismo año y un premio por sus 70 años de trayectoria musical en 2001.

5.2 Antonio Díaz Conde recibió un "Ariel" a la mejor música por *Pueblerina* en 1950. En 1949 a ésta ya se le había otorgado, en el Festival Internacional de Cannes, Francia, el premio a la mejor partitura musical.

5.3 En suma, los dos actores que desempeñaron como rol preponderante el de músico, obtuvieron 4 premios nacionales en el desempeño de su rol, uno internacional y 4 reconocimientos por trayectoria fílmica.

6. José B. Carles, el único actor que desempeñó como rol preponderante el de sonidista, recibió 5 premios "Ariel". En 1947, al mejor sonido por *Enamorada*; en 1949, por *Nocturno de amor*; en 1951, por *Los olvidados*; en 1953, por *El rebozo de Soledad*, y en 1955, por *La rebelión de los colgados*.

7. Los 3 actores que desempeñaron el rol de escenógrafo recibieron premios nacionales, y uno de ellos, un reconocimiento por su trayectoria fílmica.

7.1 La Asociación de Periodistas Cinematográficos Mexicanos le otorgó a Jorge Fernández el premio a la mejor escenografía por *¡Ay, qué tiempos señor Don Simón!* en 1942. En 1974 recibió la "Diosa de Plata" a la mejor ambientación por *Fe, Esperanza y Caridad*. Fuera del periodo que examino, en 1977, recibió un "Ariel" a la mejor escenografía por *La palomilla al rescate*.

7.2 Jesús Bracho recibió 2 premios "Ariel" a la mejor escenografía; el primero en 1947, por *La mujer de todos*; el segundo en 1955, por *Retorno a la juventud*. Además, en 1959 recibió el "Menorah" a la mejor escenografía por *La torre de marfil*.

7.3 Gunther Gerszo recibió en 1950 el "Ariel" a la mejor escenografía por *Una familia de tantas*. En 1999 se le otorgó el "Ariel de Oro" en reconocimiento a su trayectoria fílmica.

7.4. En suma, los escenógrafos recibieron 4 premios nacionales y un reconocimiento a la trayectoria fílmica.

8. Los 3 actores que desempeñaron el rol de editor únicamente recibieron premios nacionales, el "Ariel" y la "Diosa de Plata". Este último, que empezó a otorgarse en 1963, no incluyó la categoría de edición sino hasta 1972. Incluso, de 1978 a 1981 dicha categoría no estuvo presente en las nominaciones de PECIME.

8.1 Jorge Bustos recibió 3 premios "Ariel" en el periodo que examino y 2 más en 1975 y 1981. En 1948 recibió el primero a la mejor edición, por *Cinco rostros de mujer*; en 1953, por *La bestia magnífica* y en 1957, por *La escondida*. Los posteriores se le otorgaron por *La Choca* y *Misterio*.

8.2 Gloria Schoemann recibió 3 premios "Ariel" a la mejor edición. El primero en 1947, por *Enamorada*; en 1954 por *El niño y la niebla* y en 1955 por *La rebelión de los colgados*.

8.3 Carlos Savage recibió 4 premios “Ariel” por la mejor edición en el periodo que examino. Fuera de éste, recibió otros 10 y una “Diosa de Plata”. Los primeros fueron por *La barraca*, en 1946; *Los olvidados*, en 1951; *Robinson Crusoe*, en 1956 y *Un mundo nuevo*, en 1958. Los otros premios “Ariel”, otorgados de 1973 a 1996, se pueden consultar en el Anexo sobre su filmografía. Resalto el de 1973, por *Mecánica nacional*, el de 1974 por *El principio*, el de 1988 por *Mariana Mariana* y el de 1995 por *El callejón de los milagros*. La “Diosa de Plata” por mejor edición le fue otorgada en 1973 por *Mecánica nacional*.

8.4 En suma, los editores, recibieron 17 premios nacionales por el desempeño de su rol en el periodo y un reconocimiento a la trayectoria filmica.

9. De los 14 actores que desempeñaron como rol preponderante el de intérprete, 12 recibieron premios nacionales, algunos internacionales y, en ciertos casos, reconocimientos a la trayectoria filmica.

9.1 Fernando Soler recibió 3 premios nacionales por sus interpretaciones, uno internacional y un Trofeo Especial por su trayectoria. En 1940 el Comité nacional de la Industria le otorgó un premio como mejor actor por *La casa del ogro*; en 1941 la Asociación de Periodistas Cinematográficos de México le otorgó un premio como mejor actor por *Pobre diablo* y en 1951 recibió un “Ariel” al mejor actor por su papel en *No desearás a la mujer de tu hijo*. En 1962 recibió en el Festival de Cine de San Sebastián, España la “Perla del Cantábrico” al mejor actor, por *Pueblito*. En 1976 recibió un Trofeo Especial en la entrega de la “Diosa de Plata”.

9.2 Sara García recibió 2 premios nacionales en el periodo, uno fuera de éste y un reconocimiento a su carrera. En 1940 la Asociación de Periodistas Cinematográficos Mexicanos le otorgó un premio a la mejor actriz por *Miente y serás feliz*. En 1957 recibió un “Ariel” a la mejor coactuación femenina por *La tercera palabra*. Fuera del periodo, en 1973 recibió una “Diosa de Plata” a la mejor actuación cómica por *Mecánica nacional*. En 1976 se le otorgó un Trofeo Especial en la ceremonia de la “Diosa de Plata”.

9.3 Isabela Corona recibió en 1940 un premio a la mejor actriz del Comité nacional de la Industria, por *La noche de los mayas*. Fuera del periodo, en 1980 se le otorgó una “Diosa de Plata” a la mejor actriz por *Los indolentes*. Stella Inda recibió 2 premios “Ariel”; en 1951 a la mejor coactuación femenina por *Los olvidados*, y en 1953 a la mejor actuación femenina por *El rebozo de Soledad*. Emma Roldán recibió en 1940 un premio del Comité nacional de la Industria a la mejor coactuación femenina, por su papel en *La casa del ogro*. Fuera del periodo, en 1977, recibió una “Diosa de Plata” por mejor coactuación femenina, por *La pasión según Berenice*. Libertad Lamarque obtuvo en la Reseña Mundial de Festivales Cinematográficos de Acapulco de 1964, la “Piedra del Sol” como mejor actriz por *Los hijos que yo soñé*. En 1999 recibió el “Ariel de Oro”.

9.4 David Silva recibió un “Ariel” en 1947 como mejor actor por su papel en *Campeón sin corona*. Agustín Isunza recibió en 1944 un premio a la mejor coactuación masculina por *Doña Bárbara*, otorgado por la Unión de Periodistas Cinematográficos Mexicanos (UPECM). Esther Fernández, también de la UPECM, recibió el premio a la mejor actriz por su actuación en la película *Santa* en 1944.

9.5 Delia Magaña recibió, fuera del periodo que examino, la “Diosa Joaquín Pardavé” en 1979, por su actuación en la cinta *Las noches de Paloma*. Gloria Marín, también

fuera del periodo, recibió dos “Diosas de Plata”; la primera en 1973, por la mejor coactuación femenina en *Mecánica nacional*; la segunda, en 1979, también por la mejor coactuación femenina, en *La trampa*.

9.6 Anita Blanch recibió una Diosa de Plata a la mejor coactuación femenina de 1963, por *Tlayucan*.

9.7 En suma, estos 12 intérpretes recibieron 11 premios nacionales, 2 internacionales y 3 reconocimientos a sus trayectorias fílmicas en el periodo en estudio.

He dado cuenta de los premios y reconocimientos que están consignados en las fuentes documentales disponibles. Seguramente varios actores del grupo en estudio recibieron muchos otros, pero al no contar con una fuente de información que contenga datos que se apliquen a todos los casos, no es posible incluirlos aquí.

**Capítulo 6**  
**En busca de la identidad**  
**del cine mexicano:**  
**una primera mirada**

---

---

*Si el lenguaje de nuestros personajes es tan importante, es porque los expresa o lo delata por entero.*

Marguerite Yourcenar

*La identidad de una organización adquiere existencia a través de la definición del observador que la describe y analiza. Para ello, ha de llevar a cabo diversas operaciones de distinción, por las que consigue describir la realidad observada (en el entendido de que toda descripción de una realidad compleja, como la de las organizaciones, siempre es parcial). En este capítulo presento los resultados de una operación de distinción que pretende aportar datos para la descripción de la identidad del cine mexicano y su posterior definición. Esta operación consiste en interrogar a los mismos 52 cineastas que componen el grupo que he examinado, con el fin de conocer lo que pensaban del porqué y el para qué de su quehacer organizacional y su trascendencia, y cómo concebían a la organización y visualizaban su futuro.*

*Obtuve los rasgos de identidad que intento describir mediante la aplicación de la técnica de análisis de contenido formal a los textos de las entrevistas de los 52 actores de la producción publicadas en los Cuadernos de la Cineteca Nacional ya mencionados. Estos 52 actores, ubicados en distintos niveles de la estructura jerárquica, en función de sus posiciones distintas, tendrán puntos de vista divergentes y darán respuestas distintas a las mismas preguntas, pues sus niveles de abstracción son diferentes, así como sus esquemas conceptuales y dominios de experiencia. Ello no implica definiciones mejores ni peores, sino una percepción diferente de la identidad. Sobre este punto conviene aclarar que el criterio para la elaboración de las preguntas aplicadas, se basa en un esquema que considera que la representación que una persona tiene de la organización, está determinada por un factor individual, un factor organizacional y un factor situacional. Esto le permite al observador reconocer la existencia de un núcleo central de nociones y aspectos comunes sobre la organización que todos los participantes comparten, y una serie de aspectos que se diluyen y se hacen más vagos e imprecisos para otros participantes.*

## **6. 1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

Con el análisis de contenido aplicado a las entrevistas de los 52 actores, busco obtener datos sobre la misión y la visión, que en lo individual, en lo grupal y en lo organizacional guiaron sus propósitos como fundadores/constructores del subsistema de la producción de la ICM. Este análisis no incluye el ámbito de los valores, pues éstos pertenecen al sistema de representaciones, ya no solamente a aquellas que dan cuenta de la estructura organizacional, sino a las que contienen las cintas elaboradas, proyectadas y consumidas. Desde luego, un análisis de las ideas, las creencias y la visión del mundo de los cineastas examinadas y expresadas tanto en sus entrevistas como en sus relatos fílmicos, es una tarea pendiente. Ésta constituiría el objeto de un trabajo que abordara directamente las cintas y el contexto en que se les creó.

A partir de la definición de los conceptos de misión y visión, establecí las categorías de análisis susceptibles de ser identificadas en cada entrevista.

**MISIÓN:** Retomo los planteamientos de Etkin y Schvarstein (1989) que, al hablar de los aspectos no modificables de una institución, los refieren a los rasgos que le dan continuidad, la mantienen cohesionada y la distinguen de otras organizaciones, como género y como especie. Para las teorías tradicionales, afirman estos autores, la parte menos variable de una organización, en cuanto a sus relaciones con el medio, parece ser la llamada misión del sistema. Lo concerniente a las relaciones internas, los aspectos más rígidos, serían los vinculados con la cultura organizacional. Estos autores proponen que los conceptos de misión y cultura están condicionados por la identidad del sistema. Así, en toda institución existe una identidad-esquema (vinculada con los elementos no modificables de su quehacer) y una identidad-construcción (vinculada con la singularidad de la institución). Mi concepto de

la misión parte de estas distinciones; lo que pretendo conocer se relaciona con la singularidad de la institución. A partir de esta elección, establecí las categorías de análisis que me permitieran encontrar la singularidad de la organización que estudio, tal como la perciben los actores entrevistados. La misión de la ICM, expresada por los actores del subsistema de producción, abarca las siguientes categorías de análisis:

- a) **propósitos:** se refieren a la elaboración de productos comunicativos cinematográficos (PCC) con la intención de:
  - ❖ entretener/divertir
  - ❖ educar/enculturizar
  - ❖ producir utilidades
  - ❖ conservar valores
  - ❖ producir arte
  
- b) **relevancia:** se refiere a la importancia que se le da a la productividad económica de la empresa en los niveles:
  - ❖ grupal/organizacional
  - ❖ individual
  
- c) **trascendencia:** se refiere a las consecuencias que para la reproducción social tiene la empresa a escala:
  - ❖ nacional
  - ❖ universal

**VISIÓN:** Forma parte de los significados compartidos que distinguen a una organización de otras. Los fundadores de una organización tienen una visión de lo que ésta debe ser. En este sentido, la visión define cómo se entiende o se concibe a sí misma la organización, cómo planea su desarrollo (a corto o largo plazo) y cómo visualiza su proyección a futuro (nacional o internacional). La visión de la ICM, expresada por los actores de la producción, abarca los siguientes términos:

- a) **Planes de desarrollo:** se refiere a si la empresa traza sus planes para lograr un desarrollo, en términos temporales:
  - ❖ a corto plazo
  - ❖ a largo plazo
  
- b) **Proyección:** se refiere al alcance que se pretende lograr en un futuro para la ICM a escala:
  - ❖ nacional
  - ❖ internacional
    - norteamericana
    - latinoamericana
    - mundial

## 6. 2 METODOLOGÍA PARA LA OBTENCIÓN Y REGISTRO DE DATOS

1. Una vez establecidas estas categorías de análisis, diseñé unas hojas de registro para asentar los datos obtenidos del examen de cada frase con información relativa a cada una de dichas categorías. Utilicé una hoja para el registro de datos sobre la misión y otra para la visión y sus subcategorías, y un juego de hojas de registro para asentar los datos obtenidos de la entrevista de cada actor por separado.
2. Trasladé la información contenida en cada hoja de registro a cuadros de concentración de datos con las siguientes características:
  - 2.1. De manera similar al cuadro de concentración del número de películas por actor y por rol desempeñado, también agrupé a los 52 actores según su rol preponderante y en el mismo orden que se asigna a los roles en las fichas filmográficas de la *Historia documental del cine mexicano*: productores, directores, argumentistas, adaptadores, fotógrafos, músicos, sonidistas, escenógrafos, editores, intérpretes, gerente de estudios y laboratorios y técnico laboratorista. Sin embargo, en la configuración de estos grupos, reuní en uno mismo a los argumentistas y adaptadores, pues los 6 actores que lo conforman se desempeñaron en ambos roles; se les enuncia, así, como argumentistas o adaptadores. Por otro lado, para enlistar a los actores al interior de cada grupo, seguí el orden que se les asignó en los *Cuadernos de la Cineteca nacional*. Sin embargo, en el cuadro de concentración por actor y por rol desempeñado, en el caso de los actores que desempeñaron roles diversos, sí consideré pertinente registrar su número de intervenciones en cada rol diferente, distinción indispensable para explicar la naturaleza del comportamiento organizacional del subsistema de producción de la ICM.
  - 2.2. Por lo que respecta a los cuadros de concentración de datos relativos al análisis de contenido, seguí el mismo orden de presentación de los actores y los ubiqué en su rol preponderante. Desde esta ubicación, les apliqué la técnica diseñada para asentar sus menciones sobre cada categoría de análisis. Como éstas se definieron a partir de una serie de nociones privativas relacionadas con la meta y el sentido de la organización, que cualquier actor de la producción debería conocer y podría manifestar (en el texto/entrevista), no consideré pertinente, necesario ni viable asentar las menciones desde la perspectiva del desempeño de otros roles.
  - 2.3. Sin embargo, hay que advertir que esta decisión, que en una primera lectura de los cuadros podría tomarse como una limitante que afecta los resultados, no es tal. Los totales por grupos de actores no tienen un valor relativo: aunque los roles técnicos comprenden a menos actores, no están subrepresentados pues, por un lado, algunos productores, directores, argumentistas, etc., también desempeñaron roles técnicos, y por otro, en realidad eran muchos menos los especialistas técnicos (sólo había 41 fotógrafos, 26 músicos, 36 sonidistas, 23 escenógrafos y 23 editores).
  - 2.4. Elaboré un cuadro de concentración de datos para asentar el número de menciones de cada una de las categorías de análisis referidas a la misión, que hizo cada uno de los 52 actores, y la suma total de las menciones de cada actor en cada categoría. También incluyo la suma de menciones por grupo de actores y el total de ellas.
  - 2.5. Elaboré un cuadro de concentración similar al anterior, para las menciones referidas al concepto de visión.
3. El siguiente paso consistió en la representación de estos datos numéricos en las gráficas de porcentajes que especifico a continuación:

- 3.1. 52 del porcentaje de menciones de cada actor para cada categoría relativa a la misión.
- 3.2. 52 del porcentaje de menciones de cada actor para cada categoría relativa a la visión.
- 3.3. 11 gráficas, una por cada grupo de actores, del total de menciones relativas a la misión.
- 3.4. 11 gráficas, una por cada grupo de actores, del total de menciones relativas a la visión.
- 3.5. Una gráfica global de la suma de los porcentajes de menciones sobre cada categoría de análisis correspondiente a la misión, que hicieron los integrantes de los 11 grupos de actores.
- 3.6. Una gráfica global similar a la anterior, correspondiente a la visión.

A continuación presento las lecturas de esos datos y las observaciones que se desprenden de ellas. En primera instancia, hago una lectura general de los cuadros de concentración, luego una lectura general y una detallada de las gráficas. Con ello pretendo dar cuenta de lo que estos actores de la producción pensaban sobre el sentido de su quehacer dentro del cine mexicano.

En el ANEXO 3 se incluyen todas las gráficas enumeradas. Las dos globales, que representan el total de las menciones correspondientes a la misión y a la visión, están contenidas en este texto. El lector puede consultar en el mismo ANEXO las 22 gráficas que representan las menciones por grupos de actores, 11 referidas a la misión y 11, a la visión, así como las 104 gráficas individuales.

### 6. 3 OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LOS DATOS DE LA MISIÓN

1. Destaca el hecho de que todos los grupos de actores hacen menciones sobre las categorías de análisis relativas a los **propósitos y relevancia de la misión**; sin embargo, por lo que respecta a la categoría de análisis de la **trascendencia de la reproducción social en escala nacional o universal**, sólo 6 grupos hacen menciones y, de éstos, sólo 2 grupos, los que desempeñan el rol preponderante de productor y director, hacen menciones significativas (19). Los otros 4 grupos que hacen alguna mención, son el de argumentista o adaptador, escenógrafo, intérprete y gerente de estudios y laboratorios; entre todos sólo alcanzan 9 menciones.
2. A pesar de que no todos los grupos de actores hacen menciones de cada una de las categorías de análisis, destaca que el grupo de actores que desempeñan como rol preponderante el de productor, tiene el índice más alto de menciones sobre las categorías establecidas para conocer qué pensaban sobre el porqué y el para qué de su quehacer y la trascendencia que éste tenía para ellos; le sigue el grupo que se desempeñó como director. El número de menciones por grupo de actores es el siguiente: el rol de productor, 199 menciones; el de director, 154 menciones; el de intérprete, 114; el de argumentista o adaptador, 80; el de escenógrafo, 49; el de fotógrafo, 36; el de editor, 31; el de gerente/propietario de estudios y laboratorios, 24; el de músico, 20; el de sonidista, 16, y el de técnico laboratorista, 7.<sup>46</sup> Estos datos deben leerse en función del número de actores que integra cada grupo y de que los productores y directores desempeñan roles dominantes y, supuestamente, son más conscientes de la necesidad de garantizar la reproducción del sistema. Por ello, son quienes tienen el mayor número de menciones en casi todas las categorías.

---

<sup>46</sup> Estos datos se relacionan con lo ya explicado en el capítulo 2: la elección del número de actores que integra cada grupo de roles, depende, por un lado, del peso que tienen los roles dominantes (productor, director, argumentista o adaptador) sobre lo que se decide financiar y producir; y por otro, del número de actores que desempeñaban los distintos roles en el periodo. Según los listados que se detallan en el capítulo mencionado, y que indican las condiciones bajo las cuales se consigna a cada actor, se han obtenido estos datos: 469 empresas productoras, 144 directores, 320 argumentistas o adaptadores, 41 fotógrafos, 26 músicos, 36 sonidistas, 25 escenógrafos, 23 editores, 189 intérpretes masculinos, 104 intérpretes femeninas y 10 estudios y laboratorios, que tuvieron un número indeterminado de gerentes y responsables.

3. En la categoría de **propósitos**, se tienen los siguientes datos por subcategoría:
  - 3.1. Las menciones sobre el propósito de **producir utilidades** alcanzan el mayor puntaje en 7 grupos de actores: los que desempeñan el rol de productor con 87 menciones; el de director con 35; el de argumentista o adaptador con 27; el de músico con 7; el de escenógrafo con 13; el de intérprete con 20 y el de gerente de estudios y laboratorios con 12, lo que suma 201 menciones. Si se agregan a esta cifra las menciones de otros dos grupos de actores (que mencionan más otras subcategorías que la de producir utilidades), que son el de fotógrafo con 5 y el de sonidista con una, se tiene un total de 207 menciones. En el rol de editor no se menciona nada respecto a esta subcategoría.
  - 3.2. **Conservar valores** ocupa el segundo lugar de los propósitos, con la suma de las menciones de 6 grupos de actores: los que desempeñan los roles de productor, con 24; argumentista o adaptador, con 16; fotógrafo, con 7; sonidista, con 3; intérprete, con 17; gerente, con 4 y técnico laboratorista, con dos, lo que suma un total de 73 menciones. Si se les agregan las de los otros 4 grupos de actores que hacen más menciones en otras subcategorías, que son director con 13, músico con una, escenógrafo con 2 y editor con 5, se tiene un total de 94 menciones.
  - 3.3. El propósito de **producir arte** ocupa el tercer lugar, con la suma de las menciones de 7 grupos, distribuidas de la siguiente manera: el rol de productor con 12, director con 17, argumentista o adaptador con 10, fotógrafo con 6, músico con 4, escenógrafo con 9 e intérprete con 16, que suman 74 menciones. Si se les agrega la suma de los otros 3 grupos que mencionan más otras subcategorías que la de producir arte, que son editor con 4, gerente de estudios y laboratorios con 3 y técnico laboratorista con una, suman 82 menciones. En el rol de sonidista no las hubo.
  - 3.4. El propósito de **educar/enculturizar** ocupa el cuarto lugar, es mencionado en los 11 grupos, un total de 60 veces, distribuidas de la siguiente manera: rol de productor 10 menciones, director 13, argumentista o adaptador 8, fotógrafo 2, músico 2, sonidista 2, escenógrafo 2, editor 6, intérprete 12, técnico laboratorista 2 y gerente de estudio y laboratorios una.
  - 3.5. El propósito de **entretener/divertir** ocupa el quinto lugar, es mencionado por 10 de los 11 grupos (el de sonidistas no hace mención). El total de menciones es 59, distribuidas de la siguiente manera: el rol de productor 11, el de director 17, el de argumentista o adaptador 3, el de fotógrafo 6, el de músico 3, el de escenógrafo 3, el de editor una, el de intérprete 11, el de gerente de estudios y laboratorios una y el de técnico laboratorista 2.
4. En la categoría de **relevancia**, destaca que se menciona 108 veces la subcategoría de **productividad económica organizacional**, esto es, 12 menciones más que la subcategoría de **productividad económica individual** (96).
  - 4.1. Las 108 menciones de la subcategoría de **productividad económica organizacional**, que hacen 10 de los 11 grupos, tienen la siguiente composición: el rol de productor 34 menciones, el de director 27, el de argumentista o adaptador 7, el de fotógrafo 3, el de músico 3, el de sonidista una, el de escenógrafo 11, el de editor 7, el de intérprete 14 y el de gerente de estudios y laboratorios una. El de técnico laboratorista no la menciona.
  - 4.2. Las 96 menciones que alcanza la subcategoría de **productividad económica individual**, que hacen 9 de los 11 grupos, tienen la siguiente composición: el rol de productor 10 menciones, el de director 24, el de argumentista o adaptador 7, el de fotógrafo 7, el de sonidista 9, el de escenógrafo 6, el de editor 12, el de intérprete 20, el de gerente de

estudios y laboratorios una. Los grupos del rol de músico y técnico laboratorista no la mencionan.

5. En la categoría de **trascendencia** destaca que la mayoría de las menciones proviene de dos grupos de actores, los que desempeñan los roles de productor y de director; a éstas se agregan las muy pocas menciones de los escenógrafos, intérpretes y gerente de estudios y laboratorios.
  - 5.1. La subcategoría de la **reproducción social en escala nacional** tiene la siguiente composición: el rol de productor 7 menciones, el de director 5, el de escenógrafo 3, el de intérprete una y el resto de los roles no la menciona, lo que da un total de 16.
  - 5.2. La subcategoría de **reproducción social en escala universal** tiene la siguiente composición: el rol de productor 4 menciones, el rol de director 3, el rol de argumentista o adaptador una, el de intérprete 3 y el rol de gerente de estudios y laboratorios una, lo que da un total de 12. El resto de los roles no la menciona.

### 6. 3. 1 Observaciones sobre el cuadro de valores y la gráfica global de las menciones relativas a la misión

1. La suma total de menciones sobre las categorías de análisis relativas a la misión es 734. En el siguiente cuadro de valores de las menciones por rol y por categoría de análisis correspondientes a la misión, se aprecia la suma de las menciones por rol y por subcategoría, así como el porcentaje del total que representa cada una.
2. El porcentaje alcanzado en cada subcategoría de menciones se representa en la gráfica global.
3. Como muestra la gráfica, el porcentaje de menciones sobre cada subcategoría que hicieron los 11 grupos de actores, en orden descendente, es:

| Subcategoría de análisis                                      | Total de menciones | Porcentaje |
|---|--------------------|------------|
| 1. Propósito de producir utilidades                           | 207                | 28.20      |
| 2. Relevancia de la productividad económica organizacional    | 108                | 14.71      |
| 3. Relevancia de la productividad económica individual        | 96                 | 13.08      |
| 4. Propósito de conservar valores                             | 94                 | 12.81      |
| 5. Propósito de producir arte                                 | 82                 | 11.17      |
| 6. Propósito de educar/enculturizar                           | 60                 | 8.17       |
| 7. Propósito de entretener/divertir                           | 59                 | 8.04       |
| 8. Trascendencia de la reproducción social a escala nacional  | 16                 | 2.18       |
| 9. Trascendencia de la reproducción social a escala universal | 12                 | 1.63       |
| Total   | 734                | 100        |

- 3.1. El propósito de **producir utilidades** alcanza el porcentaje más alto de menciones (28.20).
- 3.2. La relevancia de la **productividad económica organizacional** y la relevancia de la **productividad económica individual** alcanzan porcentajes cercanos, 14.71 y 13.02, respectivamente, lo que da un total de 27.79% de las menciones, casi un tercio del total de ellas.

CUADRO DE CONCENTRACION DE LAS MENCIONES RELATIVAS A LA MISION

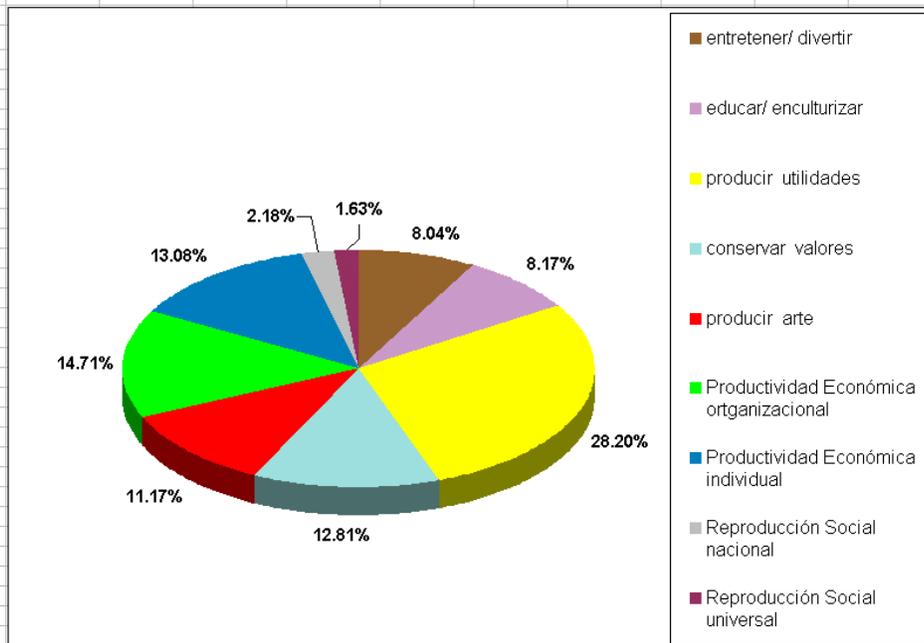
| rol/actor   | PROPOSITOS              |                         |                        |                      |                  | RELEVANCIA                      |                         | TRASCENDENCIA            |                     | TL         |
|---|-------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------|------------------|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|------------|
|   | entretener/<br>divertir | educar/<br>enculturizar | producir<br>utilidades | conservar<br>valores | producir<br>arte | Productividad<br>organizacional | Económica<br>individual | Reproducción<br>nacional | Social<br>universal |            |
| <b>PRODUCTOR</b>  |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| Jose Luis Bueno   | 2                       | 0                       | 16                     | 0                    | 1                | 2                               | 2                       | 0                        | 0                   | 23         |
| Juan Orol   | 0                       | 0                       | 8                      | 3                    | 2                | 0                               | 0                       | 0                        | 0                   | 13         |
| Ramón Pereda  | 0                       | 2                       | 9                      | 2                    | 1                | 2                               | 0                       | 0                        | 1                   | 17         |
| Josélito Rodríguez  | 0                       | 0                       | 5                      | 5                    | 0                | 4                               | 2                       | 1                        | 0                   | 17         |
| Raúl de Anda  | 5                       | 1                       | 9                      | 10                   | 1                | 9                               | 3                       | 2                        | 2                   | 42         |
| Miguel Zacarías   | 2                       | 1                       | 28                     | 1                    | 4                | 3                               | 1                       | 1                        | 0                   | 41         |
| Gregorio Walerstein   | 0                       | 1                       | 8                      | 1                    | 2                | 10                              | 0                       | 2                        | 0                   | 24         |
| Juan J. Ortega  | 1                       | 1                       | 1                      | 1                    | 0                | 4                               | 2                       | 1                        | 1                   | 12         |
| Ismael Rodríguez  | 1                       | 4                       | 3                      | 1                    | 1                | 0                               | 0                       | 0                        | 0                   | 10         |
| <b>TL</b>   | <b>11</b>               | <b>10</b>               | <b>87</b>              | <b>24</b>            | <b>12</b>        | <b>34</b>                       | <b>10</b>               | <b>7</b>                 | <b>4</b>            | <b>199</b> |
| <b>DIRECTOR</b>   |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| José Bohr   | 4                       | 1                       | 3                      | 3                    | 0                | 0                               | 0                       | 1                        | 0                   | 12         |
| Alejandro Galindo   | 0                       | 3                       | 2                      | 9                    | 2                | 1                               | 3                       | 0                        | 0                   | 20         |
| René Cardona  | 1                       | 2                       | 4                      | 0                    | 0                | 1                               | 0                       | 0                        | 1                   | 9          |
| Chano Urueta  | 0                       | 0                       | 0                      | 1                    | 3                | 0                               | 1                       | 0                        | 0                   | 5          |
| Emilio Gómez Muriel   | 2                       | 4                       | 3                      | 0                    | 1                | 11                              | 5                       | 1                        | 0                   | 27         |
| Gilberto Martínez Solares                                   | 6                       | 1                       | 17                     | 0                    | 3                | 8                               | 13                      | 1                        | 0                   | 49         |
| Julio Bracho  | 0                       | 0                       | 3                      | 0                    | 6                | 2                               | 0                       | 0                        | 0                   | 11         |
| Roberto Cavaldón  | 4                       | 0                       | 2                      | 0                    | 0                | 4                               | 2                       | 2                        | 2                   | 16         |
| Julían Soler  | 0                       | 2                       | 1                      | 0                    | 2                | 0                               | 0                       | 0                        | 0                   | 5          |
| <b>TL</b>   | <b>17</b>               | <b>13</b>               | <b>35</b>              | <b>13</b>            | <b>17</b>        | <b>27</b>                       | <b>24</b>               | <b>5</b>                 | <b>3</b>            | <b>154</b> |
| <b>ARGUMENTISTA y/o ADAPTADOR</b>                           |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| Mauricio Magdaleno  | 1                       | 1                       | 4                      | 1                    | 1                | 0                               | 2                       | 0                        | 0                   | 10         |
| José Revueltas  | 2                       | 3                       | 1                      | 3                    | 2                | 1                               | 0                       | 0                        | 0                   | 12         |
| Alfonso Patiño Gómez  | 0                       | 1                       | 11                     | 0                    | 1                | 3                               | 1                       | 0                        | 0                   | 17         |
| Julio Alejandro   | 0                       | 0                       | 0                      | 2                    | 1                | 0                               | 1                       | 0                        | 1                   | 5          |
| Tito Davison  | 1                       | 0                       | 1                      | 0                    | 1                | 0                               | 0                       | 0                        | 0                   | 3          |
| Edmundo Báez  | 0                       | 3                       | 10                     | 10                   | 4                | 3                               | 3                       | 0                        | 0                   | 33         |
| <b>TL</b>   | <b>4</b>                | <b>8</b>                | <b>27</b>              | <b>16</b>            | <b>10</b>        | <b>7</b>                        | <b>7</b>                | <b>0</b>                 | <b>1</b>            | <b>80</b>  |
| <b>FOTOGRAFO</b>  |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| Alex Philips  | 1                       | 0                       | 0                      | 1                    | 2                | 0                               | 3                       | 0                        | 0                   | 7          |
| Gabriel Figueroa  | 5                       | 2                       | 5                      | 6                    | 4                | 3                               | 4                       | 0                        | 0                   | 29         |
| <b>TL</b>   | <b>6</b>                | <b>2</b>                | <b>5</b>               | <b>7</b>             | <b>6</b>         | <b>3</b>                        | <b>7</b>                | <b>0</b>                 | <b>0</b>            | <b>36</b>  |
| <b>MUSICO</b>   |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| Manuel Esperón  | 2                       | 2                       | 4                      | 1                    | 1                | 3                               | 0                       | 0                        | 0                   | 13         |
| Antonio Díaz Conde  | 1                       | 0                       | 3                      | 0                    | 3                | 0                               | 0                       | 0                        | 0                   | 7          |
| <b>TL</b>   | <b>3</b>                | <b>2</b>                | <b>7</b>               | <b>1</b>             | <b>4</b>         | <b>3</b>                        | <b>0</b>                | <b>0</b>                 | <b>0</b>            | <b>20</b>  |
| <b>SONIDISTA</b>  |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| José B. Carles  | 0                       | 2                       | 1                      | 3                    | 0                | 1                               | 9                       | 0                        | 0                   | 16         |
| <b>TL</b>   | <b>0</b>                | <b>2</b>                | <b>1</b>               | <b>3</b>             | <b>0</b>         | <b>1</b>                        | <b>9</b>                | <b>0</b>                 | <b>0</b>            | <b>16</b>  |
| <b>ESCENOGRAFO</b>  |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| Jorge Fernández   | 3                       | 2                       | 9                      | 1                    | 4                | 8                               | 3                       | 0                        | 0                   | 30         |
| Jesús Bracho  | 0                       | 0                       | 2                      | 0                    | 3                | 1                               | 2                       | 2                        | 0                   | 10         |
| Gunther Gerszo  | 0                       | 0                       | 2                      | 1                    | 2                | 2                               | 1                       | 1                        | 0                   | 9          |
| <b>TL</b>   | <b>3</b>                | <b>2</b>                | <b>13</b>              | <b>2</b>             | <b>9</b>         | <b>11</b>                       | <b>6</b>                | <b>3</b>                 | <b>0</b>            | <b>49</b>  |
| <b>EDITOR</b>   |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| Jorge Bustos  | 0                       | 1                       | 0                      | 2                    | 2                | 0                               | 0                       | 0                        | 0                   | 5          |
| Gloria Schoemann  | 0                       | 0                       | 0                      | 0                    | 0                | 3                               | 1                       | 0                        | 0                   | 4          |
| Carlos Savage   | 1                       | 5                       | 0                      | 3                    | 2                | 4                               | 11                      | 0                        | 0                   | 26         |
| <b>TL</b>   | <b>1</b>                | <b>6</b>                | <b>0</b>               | <b>5</b>             | <b>4</b>         | <b>7</b>                        | <b>12</b>               | <b>0</b>                 | <b>0</b>            | <b>35</b>  |
| <b>INTERPRETE</b>   |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| Andrea Palma  | 1                       | 0                       | 0                      | 1                    | 1                | 0                               | 8                       | 0                        | 0                   | 11         |
| Fernando Soler  | 3                       | 1                       | 2                      | 1                    | 4                | 3                               | 0                       | 0                        | 0                   | 14         |
| Sara García   | 1                       | 0                       | 1                      | 2                    | 0                | 3                               | 2                       | 1                        | 1                   | 11         |
| Isabella Corona   | 0                       | 0                       | 3                      | 0                    | 1                | 1                               | 1                       | 0                        | 0                   | 6          |
| David Silva   | 3                       | 4                       | 2                      | 4                    | 2                | 2                               | 0                       | 0                        | 1                   | 18         |
| Delia Magaña  | 0                       | 2                       | 0                      | 3                    | 2                | 0                               | 3                       | 0                        | 1                   | 11         |
| Stella Inda   | 0                       | 0                       | 0                      | 2                    | 0                | 0                               | 0                       | 0                        | 0                   | 2          |
| Agustín Isunza  | 0                       | 1                       | 0                      | 0                    | 0                | 1                               | 0                       | 0                        | 0                   | 2          |
| Juan José Martínez Casado                                   | 1                       | 1                       | 1                      | 1                    | 3                | 1                               | 0                       | 0                        | 0                   | 8          |
| Esther Fernández  | 0                       | 1                       | 2                      | 0                    | 0                | 2                               | 1                       | 0                        | 0                   | 6          |
| Gloria Marín  | 0                       | 1                       | 3                      | 0                    | 0                | 1                               | 0                       | 0                        | 0                   | 5          |
| Anita Blanch  | 0                       | 0                       | 0                      | 0                    | 0                | 0                               | 0                       | 0                        | 0                   | 0          |
| Emma Roldán   | 2                       | 1                       | 4                      | 3                    | 3                | 0                               | 4                       | 0                        | 0                   | 17         |
| Libertad Lamarque   | 0                       | 0                       | 2                      | 0                    | 0                | 0                               | 1                       | 0                        | 0                   | 3          |
| <b>TL</b>   | <b>11</b>               | <b>12</b>               | <b>20</b>              | <b>17</b>            | <b>16</b>        | <b>14</b>                       | <b>20</b>               | <b>1</b>                 | <b>3</b>            | <b>114</b> |
| <b>LABORATORISTA y/o GERENTE DE ESTUDIOS Y LABORATORIOS</b> |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| Jorge Stahl   | 1                       | 1                       | 1                      | 0                    | 2                | 1                               | 0                       | 0                        | 0                   | 6          |
| Salvador Elizondo   | 0                       | 0                       | 11                     | 4                    | 1                | 0                               | 1                       | 0                        | 1                   | 18         |
| <b>TL</b>   | <b>1</b>                | <b>1</b>                | <b>12</b>              | <b>4</b>             | <b>3</b>         | <b>1</b>                        | <b>1</b>                | <b>0</b>                 | <b>1</b>            | <b>24</b>  |
| <b>TECNICO LABORATORISTA</b>                                |                         |                         |                        |                      |                  |                                 |                         |                          |                     |            |
| Javier Sierra   | 2                       | 2                       | 0                      | 2                    | 1                | 0                               | 0                       | 0                        | 0                   | 7          |
| <b>TL</b>   | <b>2</b>                | <b>2</b>                | <b>0</b>               | <b>2</b>             | <b>1</b>         | <b>0</b>                        | <b>0</b>                | <b>0</b>                 | <b>0</b>            | <b>7</b>   |
| <b>TL GLOBAL</b>  | <b>59</b>               | <b>60</b>               | <b>207</b>             | <b>94</b>            | <b>82</b>        | <b>108</b>                      | <b>96</b>               | <b>16</b>                | <b>12</b>           | <b>734</b> |

**CUADRO DE VALORES DE LAS MENCIONES POR ROL Y CATEGORIA DE ANALISIS  
CORRESPONDIENTES A LA MISION**

| ROL       | PROPÓSITOS              |                         |                        |                      |                  | RELEVANCIA              |               |                     | TRASCENDENCIA |             | TL |
|-----------|-------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------|------------------|-------------------------|---------------|---------------------|---------------|-------------|----|
|           | entretener/<br>divertir | educar/<br>enculturizar | producir<br>utilidades | conservar<br>valores | producir<br>arte | Productividad Económica |               | Reproducción Social |               |             |    |
|           |                         |                         |                        |                      |                  | organizacional          | individual    | nacional            | universal     |             |    |
| P         | 11                      | 10                      | 87                     | 24                   | 12               | 34                      | 10            | 7                   | 4             | <b>199</b>  |    |
| D         | 17                      | 13                      | 35                     | 13                   | 17               | 27                      | 24            | 5                   | 3             | <b>154</b>  |    |
| Ar y/o Ad | 4                       | 8                       | 27                     | 16                   | 10               | 7                       | 7             | 0                   | 1             | <b>80</b>   |    |
| F         | 6                       | 2                       | 5                      | 7                    | 6                | 3                       | 7             | 0                   | 0             | <b>36</b>   |    |
| M         | 3                       | 2                       | 7                      | 1                    | 4                | 3                       | 0             | 0                   | 0             | <b>20</b>   |    |
| S         | 0                       | 2                       | 1                      | 3                    | 0                | 1                       | 9             | 0                   | 0             | <b>16</b>   |    |
| Es        | 3                       | 2                       | 13                     | 2                    | 9                | 11                      | 6             | 3                   | 0             | <b>49</b>   |    |
| E         | 1                       | 6                       | 0                      | 5                    | 4                | 7                       | 12            | 0                   | 0             | <b>35</b>   |    |
| I         | 11                      | 12                      | 20                     | 17                   | 16               | 14                      | 20            | 1                   | 3             | <b>114</b>  |    |
| L y/o G   | 1                       | 1                       | 12                     | 4                    | 3                | 1                       | 1             | 0                   | 1             | <b>24</b>   |    |
| Tec Lab   | 2                       | 2                       | 0                      | 2                    | 1                | 0                       | 0             | 0                   | 0             | <b>7</b>    |    |
| <b>TL</b> | <b>59</b>               | <b>60</b>               | <b>207</b>             | <b>94</b>            | <b>82</b>        | <b>108</b>              | <b>96</b>     | <b>16</b>           | <b>12</b>     | <b>734</b>  |    |
| <b>%</b>  | <b>8.04%</b>            | <b>8.17%</b>            | <b>28.20%</b>          | <b>12.81%</b>        | <b>11.17%</b>    | <b>14.71%</b>           | <b>13.08%</b> | <b>2.18%</b>        | <b>1.63%</b>  | <b>100%</b> |    |

**G R A F I C A G L O B A L**

**REPRESENTACION PROPORCIONAL DE LAS MENCIONES RELATIVAS A CADA CATEGORIA DE  
ANALISIS CORRESPONDIENTES A LA MISION**



- 3.3. El propósito de **conservar valores** y el propósito de **producir arte** tienen muy cercanos porcentajes, 12.81 y 11.17, respectivamente, y suman un 23.98% del total de las menciones.
  - 3.4. Los propósitos de **educar/enculturizar** y de **entretener/divertir**, que alcanzan un 8.17% y un 8.04% de las menciones, respectivamente, se mantienen en el mismo rango y suman un total del 16.21%.
  - 3.5. Los cinco propósitos de la misión enumerados acumulan el 68.39% de las menciones, esto es, casi dos tercios del total.
  - 3.6. El porcentaje de menciones relativas a la **trascendencia de la reproducción social a escala nacional y a escala universal** es 2.18 y 1.63, respectivamente. Estas dos subcategorías de análisis recibieron menciones sólo en 6 de los 11 grupos de actores; suman un 3.81% del total.
4. La relevancia de estos datos radica en que:
- 4.1. El porcentaje más alto lo alcanza el propósito de **producir utilidades** (28.20). Los grupos de actores que desempeñan los roles de productor, director y argumentista o adaptador, le dan el mayor número de menciones; destaca el primero de ellos, con 87. Con menos menciones, pero en casi todos los casos con más de esta subcategoría que de otras, están los que desempeñan el rol de director con 35, el de argumentista o adaptador con 27, el de músico con 7, el de escenógrafo con 13, el de intérprete con 20 y el de gerente con 12. Los que desempeñan los roles de fotógrafo y sonidista le dan 5 y una menciones, respectivamente; el grupo del rol de editor y el de técnico laboratorista no lo mencionan. Es evidente que, en mayor o menor medida, este propósito es central para casi todos los actores.
  - 4.2. Las subcategorías de la relevancia de la **productividad económica organizacional** y la de la relevancia de la **productividad económica individual** alcanzan casi el mismo número de menciones y, por ende, porcentajes muy próximos (14.71 y 13.08); ocupan el segundo y tercer lugar de las menciones. Dado que ambas guardan relación con el propósito de **producir utilidades**, ya que si éste no se logra se afecta el quehacer de la organización (actor institucional) y el quehacer del individuo (actor físico), apunto primero las observaciones sobre estas subcategorías y luego, sobre el resto de las subcategorías de los propósitos y la trascendencia.
  - 4.3. La subcategoría de la relevancia de la **productividad económica organizacional**, que alcanza 108 menciones, presenta la siguiente composición: de los 11 grupos de actores, 10 la mencionan, salvo el de técnico laboratorista. Los datos se concentran en el rol de productor con 34 y en el de director con 27, que suman 61 menciones, más de la mitad del total. El rol de productor tiene 24 menciones más que las 10 que da a la relevancia individual, el de director tiene 27 menciones, 3 más de las 24 que da a la subcategoría individual. Los otros grupos de actores que mencionan más veces la subcategoría de la relevancia de la productividad económica organizacional son el rol de músico con 3 (ninguna en la subcategoría individual) y el de escenógrafo con 11 (5 más que a la individual). El rol de argumentista o adaptador hace 7 menciones de cada una de las subcategorías; el de gerente de estudios y laboratorios, una en cada una. Los grupos de actores que menos mencionan la subcategoría organizacional son los de fotógrafo con 3 (7 en la individual), de sonidista con una (9 en la individual), de editor con 7 (12 en la individual) y de intérprete con 14 (20 en la individual).

- 4.4. La subcategoría de relevancia de la **productividad económica individual** alcanza 96 menciones, 12 menos que la organizacional y tiene, como ya indiqué, una composición diferente a ésta. Los datos se concentran en dos grupos de actores, los que desempeñan el rol de director, con 24 menciones, y los que se desempeñan como intérprete, con 20. Ambos suman 44 menciones, poco menos de la mitad del total de esta subcategoría. Los otros grupos que, aunque por debajo de los anteriores, hacen menciones significativas, son los que desempeñan el rol de productor con 10, argumentista o adaptador con 7, fotógrafo con 7, sonidista con 9, escenógrafo con 6 y editor con 12. Los gerentes de estudios y laboratorios hacen una mención y los músicos y el técnico laboratorista, ninguna.
- 4.5. Los porcentajes que alcanzan los otros 4 propósitos son indicativos de las prioridades que los diferentes grupos de actores daban a su quehacer. Como ya indiqué, el propósito de **producir utilidades** tiene el porcentaje más alto de todas las subcategorías relativas a la misión (28.20). Éste es más del doble de la suma de los porcentajes de las subcategorías de conservar valores (12.81) y de producir arte (11.17). Aun así, es significativo que estas dos subcategorías de los propósitos logren porcentajes superiores a los de educar/enculturizar y entretener/divertir, respectivamente, 8.17 y 8.04.
- 4.6. Los porcentajes de las subcategorías relativas a la **trascendencia de la reproducción social a escala nacional y universal** (2.18 y 1.63), como ya señalé, son resultado de las menciones hechas, básicamente, por los grupos de actores que desempeñan los roles de productor y director. Por debajo hay 3 menciones de los escenógrafos, 4 de los intérpretes, una de los argumentistas o adaptadores y una de los gerentes de estudios y laboratorios.

### 6.3.2 Observaciones sobre las menciones relativas a la misión por grupo de actores

1. El grupo que desempeñó como rol preponderante el de productor está compuesto por 9 actores. De ellos, 8 se desempeñaron también como director (aunque uno sólo dirigió una película); 9 como argumentistas (aunque el mismo actor sólo hizo un argumento); 8 como adaptadores; uno como músico; 2 como sonidistas; 6 como editores (aunque sólo uno editó 7 películas y los otros no más de 2) y 5 como intérpretes (aunque sólo 3 de manera significativa y los otros 2 como actores de reparto o extras). Este grupo mencionó 199 veces las 5 subcategorías de los propósitos, las 2 de la relevancia y las 2 de la trascendencia de la misión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, en orden de importancia, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                                   | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Propósito de producir utilidades                        | 43.72      |
| 2. Relevancia de la productividad económica organizacional | 17.09      |
| 3. Relevancia de la productividad económica individual     | 12.06      |
| 4. Propósito de conservar valores                          | 6.03       |
| 5. Propósito de producir arte                              | 5.53       |
| 6. Propósito de educar/enculturizar                        | 5.03       |
| 7. Propósito de entretener/divertir                        | 5.03       |

|   |      |
|---|------|
| 8. Trascendencia de la reproducción social a escala nacional  | 3.52 |
| 9. Trascendencia de la reproducción social a escala universal | 2.01 |
| Total   | 100  |

- 1.1. El propósito de **producir utilidades** representa el 43.72% de las menciones; si le sumamos el 17.09% de la relevancia de la **productividad económica organizacional** y el 12.06% del propósito de **conservar valores**, que son los que le siguen de manera significativa, se tiene que en estas 3 subcategorías se concentran menciones que representan el 72.87% del total del rol de productor.
- 1.2. Las 6 subcategorías restantes se reparten el otro 27.13% y ocupan en orden descendente los porcentajes que pueden apreciarse en la gráfica. Sin embargo, aun cuando las menciones relativas a las 2 subcategorías de la **trascendencia** sólo representan un 5.26% del total de menciones, están presentes en los actores del rol de productor.
- 1.3. Como se observa en el cuadro sobre el número de menciones de cada productor por subcategoría de análisis, los dos productores que más mencionaron **producir utilidades** son José Luis Bueno (16) y Miguel Zacarías (28), lo que suma 44 menciones; las otras 43 se dispersan entre otros 5 productores, Juan J. Ortega hace sólo una e Ismael Rodríguez, 3. Los productores que concentran el mayor número de las 34 menciones de la **relevancia de la productividad económica organizacional** son Raúl de Anda (9) y Gregorio Walerstein (10); las otras 15 se dispersan entre 5 productores, pues Juan Orol e Ismael Rodríguez no la mencionaron. Respecto al propósito de **conservar valores**, que ocupa el tercer lugar de este bloque, con 24 menciones, quienes más la mencionaron fueron Raúl de Anda (10) y Joselito Rodríguez (5), lo que suma 15; las 9 restantes se dispersan entre otros 6 productores, pues José Luis Bueno no lo mencionó.
- 1.4. De los otros tres propósitos, **producir arte** alcanza 12 menciones; Miguel Zacarías hace 4 de ellas; Juan Orol y Gregorio Walerstein 2 cada uno; José Luis Bueno, Ramón Pereda, Raúl de Anda e Ismael Rodríguez, una cada uno; Joselito Rodríguez y Juan J. Ortega ninguna. El propósito de **entretener/divertir** alcanza 11 menciones, 2 de José Luis Bueno, 5 de Raúl de Anda, 2 de Miguel Zacarías, una de Juan J. Ortega, una de Ismael Rodríguez; Juan Orol, Ramón Pereda, Joselito Rodríguez y Gregorio Walerstein, ninguna. **Educar/enculturizar** alcanza 11 menciones, 2 de Ramón Pereda, 4 de Ismael Rodríguez, una Raúl de Anda, Miguel Zacarías, Gregorio Walerstein y Juan J. Ortega, y ninguna, José Luis Bueno, Juan Orol y Joselito Rodríguez.
- 1.5. La relevancia de la **productividad económica individual**, alcanza en este grupo sólo 10 menciones (5.03% del total): José Luis Bueno 2, Joselito Rodríguez 2, Raúl de Anda 3, Miguel Zacarías una y Juan J. Ortega 2. Juan Orol, Ramón Pereda, Gregorio Walerstein e Ismael Rodríguez, ninguna. Si se suma la subcategoría de la relevancia de la **productividad económica organizacional**, que mantiene estrecha relación con la individual, ambas subcategorías de la trascendencia alcanzan 44 menciones, un porcentaje acumulado de 22.12, prácticamente la mitad del total alcanzado por el propósito de **producir utilidades** (43.72%). Esto me permite afirmar que estas tres subcategorías, relacionadas entre sí como parte de la misión industrial, acumulan una frecuencia muy por encima de la alcanzada por otras subcategorías: 131 de las 199 menciones de los productores (67.67% de las menciones de este grupo).

- 1.6. A pesar de que las menciones de la trascendencia de la **reproducción social a escala nacional y universal** sólo fueron 7 y 4, respectivamente (3.52% y 2.01% del total), es pertinente asentar qué productores las hicieron. De la primera de ellas, Joselito Rodríguez, una; Raúl de Anda, 2; Miguel Zacarías, una; Gregorio Walerstein, dos, y Juan J Ortega, una. José Luis Bueno, Juan Orol, Ramón Pereda e Ismael Rodríguez, ninguna. Respecto a la segunda, Ramón Pereda, una; Raúl de Anda, 2, y Juan José Ortega, una. José Luis Bueno, Juan Orol, Joselito Rodríguez, Miguel Zacarías, Gregorio Walerstein e Ismael Rodríguez, ninguna.
2. El grupo que desempeñó como rol preponderante el de director está compuesto por 9 actores que también desempeñaron otros roles, pero que, en el desempeño de éste, sumaron el mayor número de intervenciones. De ellos, 8 produjeron también, pero sólo 2 de manera significativa (José Bohr produjo 9 cintas y Emilio Gómez Muriel, 52). También, 7 se desempeñaron como argumentistas de manera significativa y uno sólo hizo un argumento. Los 9 directores se desempeñaron como adaptadores. Gilberto Martínez Solares fue también fotógrafo de 12 cintas. 4 editaron, aunque sólo dos de manera significativa (José Bohr editó 9 cintas y Emilio Gómez Muriel, 41). 5 se desempeñaron además como intérprete; 3 de manera significativa y 2 ocasionalmente. Este grupo del rol preponderante de director hizo 154 menciones relativas a las 5 subcategorías de los propósitos, a las 2 de la relevancia y a las 2 de la trascendencia de la misión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones de cada subcategoría, en orden descendente, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                                      | Porcentaje |
|---|------------|
| 1. Propósito de producir utilidades                           | 22.73      |
| 2. Relevancia de la productividad económica organizacional    | 17.53      |
| 3. Relevancia de la productividad económica individual        | 15.58      |
| 4. Propósito de producir arte                                 | 11.04      |
| 5. Propósito de entretener/divertir                           | 11.04      |
| 6. Propósito de educar/enculturizar                           | 8.44       |
| 7. Propósito de conservar valores                             | 8.44       |
| 8. Trascendencia de la reproducción social a escala nacional  | 3.25       |
| 9. Trascendencia de la reproducción social a escala universal | 1.95       |
| Total   | 100        |

- 2.1. La subcategoría del propósito de **producir utilidades** representa un 25% del total; la de la relevancia de la **productividad económica individual**, 17.74% y la de la relevancia de la **productividad económica organizacional**, 16.940%, lo que da un total de casi 60% de las menciones. Es significativo que en estas tres subcategorías, relacionadas con propósitos

económicos para el individuo y para la organización, se concentre el mayor número de menciones.

- 2.2. Entre las otras 4 subcategorías de los propósitos se reparte el 38.96% de las menciones, con una proporción similar en cada una. Aunque con porcentajes mínimos, también están presentes las 2 subcategorías relativas a la trascendencia, 3.25% la **reproducción social nacional** y 1.95% la **reproducción social universal**.
- 2.3. Como puede observarse en el cuadro del número de menciones de cada director sobre las subcategorías de la misión, los directores que hicieron el mayor número de menciones, y que abarcan las categorías de propósito, trascendencia y relevancia, son dos: Gilberto Martínez Solares (49) y Emilio Gómez Muriel (27). El primero concentra el mayor número de menciones en el propósito de **producir utilidades** (17), seguido de la **productividad económica individual** (13) y de la **productividad económica organizacional** (8), lo que suma 38 menciones; las 11 menciones restantes las reparte entre los propósitos de **entretener/divertir** (6), **producir arte** (3) y **educar/enculturizar** (una), y la subcategoría de **trascendencia de la reproducción social a escala nacional** (una también). No menciona el propósito de conservar valores ni la trascendencia de la reproducción social universal. Emilio Gómez Muriel concentra el mayor número de menciones en la relevancia de la **productividad económica organizacional** (11), seguida de la relevancia de la **productividad económica individual** (5), del propósito de **educar/enculturizar** (4), el propósito de **producir utilidades** (3), el de **entretener/divertir** (2), **producir arte** (una) y la trascendencia de la **reproducción social a escala nacional** (una), lo que da el total de sus 27 menciones; no hizo ninguna sobre el propósito de conservar valores ni la trascendencia de la reproducción social universal. Destaca el caso de Alejandro Galindo, por sus 20 menciones, repartidas de la siguiente manera: los propósitos de **conservar valores** (9), **educar/enculturizar** (3), **producir utilidades** (2) y **producir arte** (2); de la relevancia de la **productividad económica organizacional** hace una mención y de la **productividad económica individual**, 3. Los otros 6 directores hacen 42 menciones relativas a los propósitos; 3 de la relevancia de la **productividad económica organizacional** y 3 de la **individual**; de las subcategorías relativas a la trascendencia, hacen 3 menciones de cada una.
3. El grupo que desempeñó como roles preponderantes los de argumentista o adaptador, está compuesto por 6 actores, de los cuales 3 desempeñaron otros roles. Mauricio Magdaleno dirigió 4 películas; Alfonso Patiño Gómez, 14 y también fue productor de 17 cintas y Tito Davison dirigió 45. Hicieron en conjunto 80 menciones de las 5 subcategorías de los propósitos, las 2 de la relevancia y de la trascendencia de la reproducción social universal. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones de cada subcategoría, en orden descendente, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                                   | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Propósito de producir utilidades                        | 33.75      |
| 2. Propósito de conservar valores                          | 20.00      |
| 3. Propósito de producir arte                              | 12.50      |
| 4. Propósito de educar/enculturizar                        | 10.00      |
| 5. Relevancia de la productividad económica organizacional | 8.75       |

|  |      |
|--|------|
| 6. Relevancia de la productividad económica individual | 8.75 |
| 7. Propósito de entretener/divertir                    | 5.00 |
| 8. Trascendencia de la reproducción social universal   | 1.25 |
| Total  | 100  |

- 3.1. En el propósito de **producir utilidades** se concentra el mayor número de menciones (33.75%); el propósito de **conservar valores** tiene el segundo lugar (20.00%). Estos dos propósitos suman el 53.75% de las menciones.
- 3.2. Enseguida están los propósitos de **producir arte** y de **educar/enculturizar** (12.50% y 10.00%, respectivamente). Entre las menciones de estos 2 propósitos y el de **entretener/divertir** (5.00%), están los porcentajes de las dos subcategorías de la relevancia (8.75 en ambos casos). Entre ambas suman el 17.50%. De las subcategorías relativas a la trascendencia, sólo se hace una mención, la de la **reproducción social universal**, por Julio Alejandro.
- 3.3. Esta lectura indica que para este grupo de actores, los propósitos, en su conjunto, prevalecen sobre las otras subcategorías, aunque las menciones de la relevancia de la **productividad económica organizacional e individual** también indican que toman en cuenta estas nociones sobre la misión de su quehacer en la ICM. La suma de los porcentajes de las menciones de los propósitos es 81.25%.
- 3.4. Como puede observarse en el cuadro correspondiente a las menciones de cada actor de este grupo, el mayor número de menciones corresponde a Edmundo Báez (33 de las 80), concentradas en los propósitos de **producir utilidades** y **conservar valores** (10 cada una); las otras 13 se reparten entre los propósitos de **educar/enculturizar** (3) y **producir arte** (4) y las 2 subcategorías relativas a la relevancia de la **productividad económica organizacional** (3) e **individual** (3). Le sigue Alfonso Patiño Gómez con 17 menciones, 11 en el propósito de **producir utilidades**; los propósitos de **educar/enculturizar** (1) y **producir arte** (una) y la **productividad económica organizacional** (3) e **individual** (una). Mauricio Magdaleno hace 10 menciones, 4 del propósito de **producir utilidades**, 2 de la relevancia **individual** y 4 repartidas entre los 4 propósitos restantes. José Revueltas hace 12 menciones, 3 menciones de cada uno de los propósitos de **educar/enculturizar** y **conservar valores**; 2 de cada uno de los propósitos de **entretener/divertir** y **producir arte** y al propósito de **producir utilidades** y a la relevancia **organizacional**, una a cada uno. Julio Alejandro hace 5 menciones; 2 al propósito de **conservar valores**, una al de **producir arte**, una a la **relevancia individual** y una a la trascendencia de la **reproducción social universal**. Tito Davison hace 3 menciones; una para cada uno de los propósitos de **entretener/divertir**, **producir utilidades** y **producir arte**.
4. El grupo compuesto por los dos actores que únicamente desempeñaron el rol de fotógrafo hizo 36 menciones relativas a las 5 subcategorías de los propósitos y a las 2 de la relevancia de la misión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones de cada subcategoría, por orden de importancia, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                                   | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Propósito de conservar valores                          | 19.44      |
| 2. Relevancia de la productividad económica individual     | 19.44      |
| 3. Propósito de entretener/divertir                        | 16.67      |
| 4. Propósito de producir arte                              | 16.67      |
| 5. Propósito de producir utilidades                        | 13.88      |
| 6. Relevancia de la productividad económica organizacional | 8.33       |
| 7. Propósito de educar/enculturizar                        | 5.56       |
| Total  | 100        |

- 4.1. El propósito de **conservar valores** alcanza el mayor número de menciones (19.44%), a la par con la relevancia de la **productividad económica individual**. Los propósitos de **entretener/divertir** y de **producir arte** alcanzan idéntico porcentaje (16.67). Aunque con menos menciones que las anteriores subcategorías, el propósito de **producir utilidades** alcanza un 13.89%, no muy alejado de los porcentajes de las 4 anteriores. Los porcentajes más bajos son los relativos a la relevancia de la **productividad económica organizacional** (8.33) y el de **educar/enculturizar** (5.56). Es decir, el número de menciones que este grupo de actores hace se reparte sin mayores diferencias entre las primeras 5 subcategorías, y sólo obtienen porcentajes más bajas las dos últimas
- 4.2. Sin embargo, al agrupar los porcentajes por categorías de análisis, se tiene que las 5 subcategorías relativas a los propósitos concentran el 72.23% de las menciones, en tanto que las dos subcategorías relativas a la relevancia de la **productividad económica** reciben el restante 27.77%.
- 4.3. Como puede observarse en el cuadro de las menciones de cada actor del grupo, el mayor número de las 36 menciones corresponden a Gabriel Figueroa (29), que se reparten entre los 5 propósitos y las 2 relevancias: propósito de **conservar valores** (6); **entretener/divertir** y **producir utilidades** (5 cada uno); **producir arte** y relevancia de la **productividad económica individual** (4 cada uno); la **productividad económica organizacional** (3) y el propósito de **educar/enculturizar** (2). Por su parte, Alex Phillips distribuye sus 7 menciones entre los propósitos de **entretener/divertir**, **conservar valores** y **producir arte**; de la relevancia de la **productividad económica individual** hace 3 menciones.
5. El grupo de los 2 actores que desempeñaron el rol músico como preponderante, aunque uno de ellos también se desempeñó como sonidista y ocasionalmente como intérprete, hizo 20 menciones de las 5 subcategorías de propósitos y una de la relevancia de la misión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones de cada subcategoría según orden de importancia, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                                   | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Propósito de producir utilidades                        | 35.00      |
| 2. Propósito de producir arte                              | 20.00      |
| 3. Propósito de entretener/divertir                        | 15.00      |
| 4. Relevancia de la productividad económica organizacional | 15.00      |
| 5. Propósito de educar/enculturizar                        | 10.00      |
| 6. Propósito de conservar valores                          | 5.00       |
| Total  | 100        |

- 5.1. El propósito de **producir utilidades** concentra el 35% de las menciones. Las otras 4 subcategorías relativas a los propósitos se reparten el resto, de la siguiente manera: **producir arte** 20%, **entretener/divertir** 15%, **educar/enculturizar** 10% y **conservar valores** 5%. Resalta que el número de menciones que este grupo hace de este último propósito, sea uno de los menores, pues casi todos los grupos lo tienen como segundo en importancia, después del de producir utilidades. Este grupo concentra en los propósitos el 85% de sus menciones; sin embargo, si se toma en cuenta que el 35% de éstas corresponde al propósito de **producir utilidades** y a este porcentaje se le suma el 15% que se le otorga a la relevancia de la **productividad económica organizacional**, queda claro que ambas subcategorías de análisis son las que predominan.
- 5.2. La relevancia de la **productividad económica organizacional** ocupa el restante 15% de las menciones; comparte el tercer lugar con el propósito de **entretener/divertir**. No hay menciones de la productividad económica individual.
- 5.3. Como puede observarse en el cuadro del número de menciones que cada actor del grupo hace, corresponden a Manuel Esperón 13 menciones de las 20 y Antonio Díaz Conde, 7. El primero hace 4 menciones del propósito de **producir utilidades**, seguidas de las 3 que hace sobre la **productividad económica organizacional**. Hace menciones de los otros propósitos: **entretener/divertir** y **educar/enculturizar**, 2 cada uno; y **conservar valores** y **producir arte**, una a cada uno. Antonio Díaz Conde hace 3 menciones de cada uno de los propósitos de **producir utilidades** y **producir arte** y una de **entretener/divertir**.
6. El rol de sonidista está representado por un solo actor, que desempeñó este único rol. Ello implica considerarlo como un caso; por lo tanto, daré a la lectura de sus menciones de la misión y visión un tratamiento diferente que la de las menciones de los actores que constituyeron grupos y que desempeñaron sólo uno o diversos roles. José B. Carles hizo 16 menciones relativas a 3 de las 5 subcategorías de los propósitos y a las 2 subcategorías de la relevancia de la misión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, según el orden de importancia que le asignó a cada una, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                                   | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Relevancia de la productividad económica individual     | 56.25      |
| 2. Propósito de conservar valores                          | 18.75      |
| 3. Propósito de educar/enculturizar                        | 12.50      |
| 4. Propósito de producir utilidades                        | 6.25       |
| 5. Relevancia de la productividad económica organizacional | 6.25       |
| Total  | 100        |

6.1. Sus menciones relativas a la **productividad económica individual** son 9, el 56.25% del total. Si a ello se agrega su mención sobre la **productividad económica organizacional**, se tiene un total de 10 menciones, que representan un 62.50% de menciones relativas a la productividad económica.

6.2. Al propósito de **conservar valores** le da 3 menciones (18.75%) y ocupa el segundo lugar. Al propósito de **educar/enculturizar** le da 2 menciones y al de **producir utilidades**, una (respectivamente, 12.50 y 6.25% del total).

7. El grupo compuesto por los 3 actores que desempeñaron como rol preponderante el de escenógrafo y donde sólo uno de ellos, Gunther Gerzo, desempeñó otro rol (argumentista de 10 películas), hizo 49 menciones relativas a las 5 subcategorías de los propósitos, a las 2 de la relevancia económica y a una de las subcategorías de la trascendencia de la misión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, según el orden de importancia que le asigna a cada una, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                                   | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Propósito de producir utilidades                        | 26.53      |
| 2. Relevancia de la productividad económica organizacional | 22.45      |
| 3. Propósito de producir arte                              | 18.37      |
| 4. Relevancia de la productividad económica individual     | 12.24      |
| 5. Propósito de entretener/divertir                        | 6.12       |
| 6. Trascendencia de la reproducción social nacional        | 6.12       |
| 7. Propósito de educar/enculturizar                        | 4.08       |
| 8. Propósito de conservar valores                          | 4.08       |
| Total  | 100        |

- 7.1. En el propósito de **producir utilidades** se concentran 13 de las 49 menciones (26.53%). Le sigue la subcategoría de la relevancia de la **productividad económica organizacional** con 11 menciones (22.45%). Si se les agrega la relevancia de la **productividad económica individual** (12.24%), estas tres subcategorías relacionadas con la producción de beneficios económicos individuales y organizacionales, concentran el 61.22% de las menciones.
- 7.2. **Producir arte** ocupa el segundo lugar de los propósitos (18.37%); el propósito de **entretener/divertir**, muy por debajo del anterior, ocupa el tercer lugar (6.12%); el de **educar/enculturizar** y el de **conservar valores** quedan en cuarto lugar con 4.08% cada uno. La suma de las menciones de estos 4 propósitos alcanza el 32.65%.
- 7.3. Este grupo de actores, de los pocos que mencionan las subcategorías relativas a la trascendencia, hace 3 menciones de la **reproducción social nacional**, que representan el 6.12% restante.
- 7.4. Como puede observarse en el cuadro correspondiente a las menciones que cada actor de este grupo hizo, Jorge Fernández concentra 30 de las 49 menciones, Jesús Bracho 10 y Gunther Gerszo 9. Fernández menciona más la subcategoría del propósito de **producir utilidades** (9) y la subcategoría de la relevancia de la **productividad económica organizacional** (8). El resto de sus menciones las reparte entre los propósitos de **entretener/divertir** (3), **educar/enculturizar** (2) y **producir arte** (4), y sólo una mención a **conservar valores**. Hace también 3 menciones de la subcategoría de la relevancia de la **productividad económica individual**. Las 20 menciones de Jesús Bracho se reparten de la siguiente manera: el propósito de **producir utilidades** 2, **producir arte** 3, la relevancia de la **productividad económica organizacional** una, la **individual** 2 y la trascendencia de la **reproducción social nacional** también una. Gunther Gerszo hace 2 menciones de cada una de las dos subcategorías de los propósitos, **producir utilidades** y **producir arte**; también 2 de la **productividad organizacional** y de las otras 3, una al propósito de **conservar valores**, una a la relevancia **económica individual** y una a la trascendencia de la **reproducción nacional**.
8. El grupo compuesto por los 3 actores que desempeñaron únicamente el rol de editor, hizo 35 menciones relativas a 4 de las 5 subcategorías de los propósitos y a las 2 de la relevancia de la misión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, en orden de importancia descendente, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                                   | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Relevancia de la productividad económica individual     | 34.29      |
| 2. Relevancia de la productividad económica organizacional | 20.00      |
| 3. Propósito de educar/enculturizar                        | 17.14      |
| 4. Propósito de conservar valores                          | 17.14      |
| 5. Propósito de producir arte                              | 11.34      |
| 6. Propósito de entretener/divertir                        | 2.86       |
| Total  | 100        |

- 8.1. La relevancia de la **productividad económica individual** concentra el 34.29% de las menciones; si se le añade el 20.00% de las menciones de la relevancia de la **productividad económica organizacional**, suman 54.29%, poco más de la mitad del total de menciones.
- 8.2. Las 4 subcategorías de propósitos que obtienen menciones, suman el 45.63% restante, distribuido de la siguiente manera: **educar/enculturizar**, 19.35%; **conservar valores** 16.13%, **producir arte** 12.90% y **entretener/divertir** 3.23%. Este grupo de actores es el único que no menciona el propósito de producir utilidades.
- 8.3. Como puede verse en el cuadro del número de menciones que hizo cada actor del grupo, al igual que ocurre en el grupo de escenógrafos, la gran mayoría de las menciones las hace un actor, otro hace sólo 5 y el tercero, 4. Carlos Savage hace 26 de las 35 menciones, Jorge Bustos 5 y Gloria Schoemann 4. En la relevancia de la **productividad económica individual** se concentran 12 de las 26 menciones de Carlos Savage, más 4 a la **productividad económica organizacional**. Las otras 11 menciones las reparte entre los propósitos de **entretener/divertir** (una), **educar/enculturizar** (5), **conservar valores** (3) y **producir arte** (2). Jorge Bustos hace sus 5 menciones a los propósitos de **educar/enculturizar** (una), **conservar valores** (2) y **producir arte** (2). Gloria Schoemann hace sus 4 menciones a la relevancia de la **productividad económica organizacional** (3) y a la **individual** (una).
9. Del grupo compuesto por los 14 actores que desempeñaron el rol preponderante de intérprete, como primer actor o actriz, o como actor o actriz de cuadro o de reparto, sólo uno desempeñó además el rol de productor (4 películas) y éste mismo, el de director (20), el de argumentista con 2 y el de adaptador con 15 cintas. Otros 4 actores de este grupo tuvieron, cada uno, otra intervención, pero no pasó de una en cada caso. El grupo hizo 114 menciones relativas a las 5 subcategorías de propósitos, a las 2 de la relevancia y a las 2 de la trascendencia de la misión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones de cada subcategoría, en orden de importancia descendente, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                                   | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Propósito de producir utilidades                        | 17.54      |
| 2. Relevancia de la productividad económica individual     | 17.54      |
| 3. Propósito de conservar valores                          | 14.91      |
| 4. Propósito de producir arte                              | 14.04      |
| 5. Relevancia de la productividad económica organizacional | 12.28      |
| 6. Propósito de educar/enculturizar                        | 10.53      |
| 7. Propósito de entretener/divertir                        | 9.65       |
| 8. Trascendencia de la reproducción social universal       | 2.63       |
| 9. Trascendencia de la reproducción social nacional        | 0.88       |
| Total  | 100        |

- 9.1. El propósito de **producir utilidades** y la relevancia de la **productividad económica individual** tienen los porcentajes más altos de menciones, un idéntico 17.45%. Si se les agrega el 12.28% de la relevancia de la **productividad económica organizacional**, que ocupa el quinto lugar de las menciones, estas tres subcategorías, alcanzan el 47.18%, casi la mitad de las menciones referidas a la seguridad y permanencia de la actividad económica.
- 9.2. Las otras 4 subcategorías relativas a los propósitos alcanzan un 49.14% de las menciones, repartidas de la siguiente manera: el propósito de **conservar valores**, 14.91%; el de **producir arte**, 14.04%; el de **educar/enculturizar**, 10.53% y el de **entretener/divertir**, 9.65%.
- 9.3. Los porcentajes que representan las menciones de este grupo de actores se reparten casi homogéneamente entre las 7 subcategorías que se han expuesto. La diferencia de 8% entre la que alcanza el mayor porcentaje y la que alcanza el menor no es drástica e indica un equilibrio.
- 9.4. Resalta que este grupo de actores asiente, además, 4 menciones relativas a la trascendencia, una de ellas sobre la trascendencia de la **reproducción social nacional** y 3 a la **reproducción social universal**, pues sólo son 4 los grupos que lo hacen. Estas menciones representan un 3.51% del porcentaje total de menciones.
- 9.5. Como puede observarse en el cuadro de este grupo de actores, los tres que hacen el mayor número de menciones son David Silva con 18, Emma Roldán con 17 y Fernando Soler con 14. Les siguen, con 11 cada uno, Andrea Palma, Sara García y Delia Magaña. Las restantes 32 corresponden a los otros 7 actores. Anita Blanch no hace ninguna. Las menciones se reparten entre los propósitos y la relevancia. Las 4 relativas a la trascendencia de la **reproducción social nacional** y **universal** corresponden a Sara García (una y una); a David Silva, una a la escala **universal** y a Delia Magaña, una a la misma escala
10. Del grupo compuesto por los 2 actores que se desempeñaron como gerente de estudios y laboratorios preponderantemente, Jorge Stahl fue al mismo tiempo laboratorista en los dos estudios de los que fue propietario y en el que sólo fue gerente. Además, también se desempeñó como fotógrafo de 11 cintas en el periodo y de varias más en el cine mudo. El otro actor, Salvador Elizondo, también fue productor de 42 películas y argumentista de 4. Hicieron 24 menciones relativas a las 5 subcategorías de propósitos, a las 2 de la relevancia y a una de las de la trascendencia de la misión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, en orden descendente de importancia, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                                   | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Propósito de producir utilidades                        | 50.00      |
| 2. Propósito de conservar valores                          | 16.67      |
| 3. Propósito de producir arte                              | 12.50      |
| 4. Propósito de entretener/divertir                        | 4.17       |
| 5. Propósito de educar/enculturizar                        | 4.17       |
| 6. Relevancia de la productividad económica organizacional | 4.17       |

|  |      |
|--|------|
| 7. Relevancia de la productividad económica individual | 4.17 |
| 8. Trascendencia de la reproducción social universal   | 4.17 |
| Total  | 100  |

10.1 El propósito de **producir utilidades** concentra el 50% de las menciones de este grupo de actores. Los propósitos de **conservar valores** y **producir arte**, con 16.67% y 12.50% respectivamente, ocupan el segundo y tercer lugares; entre ambos suman el 29.17%.

10.2 Cada una del resto de las menciones, relativas a los propósitos de **entretener/divertir** y de **educar/enculturizar**, las relativas a la relevancia de la **productividad económica individual** y **organizacional** y la relativa a la trascendencia de la **reproducción social universal**, alcanza 4.17%. La suma de estas 5 menciones es 20.85%.

10.3 Como puede observarse en el cuadro de menciones de este grupo de actores, Salvador Elizondo es el que hace 18 de las 24 y Jorge Stahl, 6. De las de Salvador Elizondo, 11 se concentran en el propósito de **producir utilidades** y 4 son al propósito de **conservar valores**. Hace una mención del propósito de **producir arte**, de la relevancia de la **productividad económica individual** y de la trascendencia de la **reproducción social universal**. Jorge Stahl reparte sus 6 menciones entre los propósitos de **entretener/divertir** (una), **educar/enculturizar** (una), **producir utilidades** (una) y **producir arte** (2) y a la relevancia de **productividad económica individual**, una.

11. En el rol de técnico laboratorista hay un solo actor (especializado en efectos especiales), que trato como un caso. Javier Sierra hizo 7 menciones relativas a 4 de los propósitos. La gráfica que representa los porcentajes correspondientes está compuesta de la siguiente manera:

| Subcategoría de análisis            | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|
| 1. Propósito de entretener/divertir | 28.57      |
| 2. Propósito de educar/enculturizar | 28.55      |
| 3. Propósito de conservar valores   | 28.57      |
| Total                               | 100        |

11.1 Las 7 menciones de este actor de la producción sobre las subcategorías de la misión de la ICM, están dedicadas a 4 propósitos; 2 a cada una de las subcategorías de **entretener/divertir**, **educar/enculturizar** y **conservar valores**, y una más al propósito de **producir arte**.

11.2 El técnico laboratorista Javier Sierra no menciona el propósito de producir utilidades, ni ninguna de las subcategorías relativas a la relevancia de la productividad económica organizacional o individual. Tampoco a las subcategorías relativas a la trascendencia de la reproducción social a escala nacional o universal.

## 6. 4 OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LOS DATOS DE LA VISIÓN

1. La suma de las menciones relativas a la visión de la ICM que hacen los 11 grupos de actores examinados es 248; esto es, 486 menciones menos que las 734 sobre la misión. Destaca que el número de las menciones sobre la visión represente casi una tercera parte del total de las de la misión. Esto se explica porque sólo 6 de los 11 grupos mencionan las 6 subcategorías de la visión: productor, director, argumentista o adaptador, editor, intérprete y gerente de estudios y laboratorios. Además, las menciones sobre las subcategorías de la visión son muchas menos que las correspondientes a la misión.
2. El número de menciones por grupo de actores es el siguiente: quienes desempeñaron como rol preponderante el de productor hicieron 74, seguidos de los intérpretes, con 55 menciones y los directores, con 44. Les siguen el rol de gerente de estudios y laboratorios, con 16; el de editor, con 14 ; el de fotógrafo, con 12; el de argumentista o adaptador, con 12, y el de escenógrafo, con 10 menciones. Los otros dos grupos, los roles de músico y sonidista, hicieron 6 y 5 menciones, respectivamente; y el de técnico laboratorista, ninguna.
3. El número de menciones por subcategoría de análisis, en orden descendente, es como sigue: **planes a largo plazo** 69, **planes a corto plazo** 60, **proyección internacional a escala mundial** 42, **proyección a escala nacional** 32, **proyección internacional a escala latinoamericana** 23 y **proyección Internacional a escala norteamericana** 22 menciones.
4. El número de menciones de la categoría de **planes** es 129; se tienen los siguientes datos sobre cada subcategoría:
  - 4.1. La mayor parte de las 69 menciones hechas de la subcategoría de **planes a largo plazo** corresponde a 3 de los 10 grupos de actores que abordan el punto. Estos 3 grupos hacen 51 menciones, distribuidas de la siguiente manera: 21 del grupo de intérpretes, 15 del grupo de productores y 15 del de directores. Por debajo están las de los fotógrafos, 5 menciones; las de los argumentistas o adaptadores, 4 y las del sonidista, 3. Los grupos que desempeñan los roles de escenógrafo, editor y gerente de estudios y laboratorios, hacen 2 menciones cada uno. El grupo que se desempeña como músico, no mencionó esta subcategoría.
  - 4.2. Los **planes a corto plazo** ocupan el segundo lugar de estas dos subcategorías; sus 60 menciones las hacen los 11 grupos de actores; concentran 39 de ellas los que desempeñan el rol de intérprete (16), el rol de productor (12) y de director (11). El rol de editor hace 6 menciones y laboratorista o gerente, 5. Las 10 restantes se reparten entre los roles de fotógrafo con 3, de músico con 3, de escenógrafo con 2, de argumentista o adaptador con una y de sonidista también con una.
5. La categoría de **proyección** alcanza 119 menciones, distribuidas de la siguiente manera entre sus 4 subcategorías:
  - 5.1. La subcategoría de **proyección internacional a escala mundial** alcanza el mayor número de menciones, 42, concentradas casi por igual entre dos grupos, el de productor y el de intérprete, con 12 y 11 cada uno. Las 19 restantes corresponden al rol de director (5), fotógrafo (4), editor y gerente de estudios y laboratorios (3 cada uno) y argumentista o adaptador, músico, sonidista y escenógrafo (una mención cada uno). El técnico laboratorista no mencionó ninguna.
  - 5.2. La subcategoría de **proyección a escala nacional** ocupa el segundo lugar, con 32 menciones. El mayor número de éstas se concentra en el grupo del rol de productor, con 14. Las 18 restantes se reparten entre 7 de los grupos, pues los que desempeñan el rol de

fotógrafo, sonidista y técnico laboratorista no la mencionan. El grupo que desempeña el rol de director hace 6 menciones; el de intérprete, 4; el de gerente, 3; el de músico, 2, y los de argumentista o adaptador, escenógrafo y editor, una cada uno.

5.3. La subcategoría de **proyección internacional a escala latinoamericana** ocupa el tercer lugar en número de menciones, con 23. El mayor número las hace el grupo del rol de productor, con 14. Las otras 9 se reparten entre los grupos que desempeñan los roles de director (3), argumentista o adaptador (2) y gerente (2); los que desempeñan los roles de editor e intérprete hacen una mención cada uno. Los roles de fotógrafo, músico, sonidista, escenógrafo y técnico laboratorista no la mencionan.

5.4. La subcategoría de **proyección internacional a escala norteamericana** ocupa el cuarto lugar de menciones, con 22. El grupo que desempeña el rol preponderante de productor hace 7, seguido de los de director y escenógrafo, con 4 cada uno. Las otras 7 menciones se reparten entre los grupos de argumentista o adaptador, con 3; el de intérprete con 2, y los de editor y gerente con sólo una cada uno. Los roles de fotógrafo, músico, sonidista y técnico laboratorista no la mencionan.

#### 6. 4. 1 Observaciones sobre el cuadro de valores y la gráfica global de las menciones relativas a la visión

1. La suma total de menciones sobre las categorías de análisis de la visión que hicieron los integrantes de los 11 grupos de actores es 248. En el cuadro de valores de las menciones por rol y por categoría de análisis correspondientes a la visión, se puede apreciar la suma de las menciones por rol y por subcategoría, así como el porcentaje que sobre el total corresponde a cada una.
2. El porcentaje alcanzado por cada subcategoría en las menciones de los 11 grupos de actores, se representa en la siguiente gráfica global.
3. Como se aprecia en la gráfica, el porcentaje del número de menciones sobre cada subcategoría que hicieron los 11 grupos de actores, en orden descendente, es el siguiente:

| Subcategoría de análisis                             | Total de menciones | Porcentaje |
|--|--------------------|------------|
| 1. Planes a largo plazo                              | 69                 | 27.82      |
| 2. Planes a corto plazo                              | 60                 | 24.19      |
| 3. Proyección internacional a escala mundial         | 42                 | 16.94      |
| 4. Proyección nacional                               | 32                 | 12.90      |
| 5. Proyección internacional a escala latinoamericana | 23                 | 9.27       |
| 6. Proyección internacional a escala norteamericana  | 22                 | 8.87       |
| Total  | 248                | 100        |

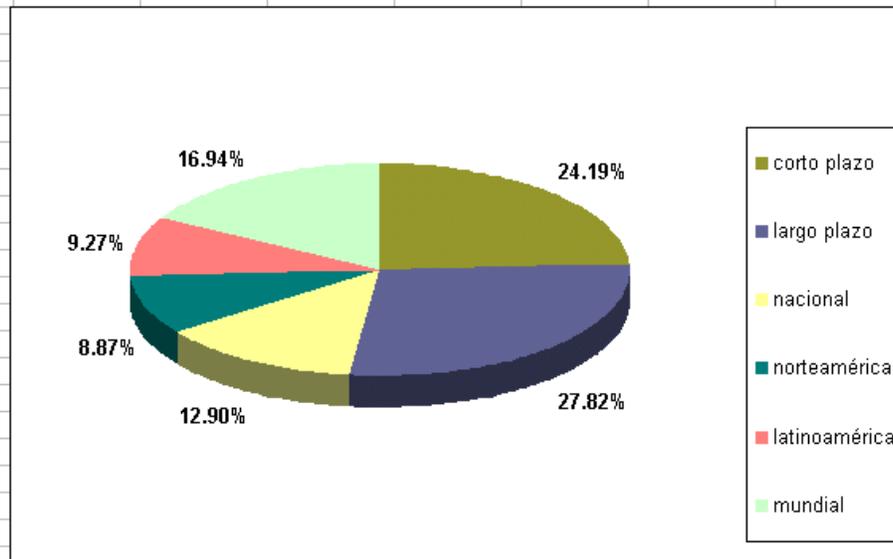
| CUADRO DE CONCENTRACION DE LAS MENCIONES RELATIVAS A LA VISION |             |             |                     |                           |                 |           |            |
|--|-------------|-------------|---------------------|---------------------------|-----------------|-----------|------------|
| rol/actor  | P L A N E S |             | P R O Y E C C I O N |                           |                 |           | TL         |
|  | corto plazo | largo plazo | Nacional            | I n t e r n a c i o n a l |                 |           |            |
|  |             |             |                     | norteamericana            | latinoamericana | mundial   |            |
| <b>PRODUCTOR</b>   |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| Jose Luis Bueno  | 2           | 1           | 1                   | 0                         | 1               | 0         | 5          |
| Juan Orol  | 0           | 1           | 0                   | 0                         | 0               | 1         | 2          |
| Ramón Pereda   | 3           | 2           | 2                   | 1                         | 3               | 1         | 12         |
| Joselito Rodríguez   | 1           | 2           | 0                   | 0                         | 2               | 1         | 6          |
| Raúl de Anda   | 2           | 4           | 5                   | 1                         | 1               | 4         | 17         |
| Miguel Zacarias  | 4           | 1           | 2                   | 2                         | 3               | 1         | 13         |
| Gregorio Walerstein  | 0           | 2           | 2                   | 1                         | 2               | 1         | 8          |
| Juan J. Ortega   | 0           | 1           | 2                   | 2                         | 2               | 1         | 8          |
| Ismael Rodríguez   | 0           | 1           | 0                   | 0                         | 0               | 2         | 3          |
| <b>TL</b>  | <b>12</b>   | <b>15</b>   | <b>14</b>           | <b>7</b>                  | <b>14</b>       | <b>12</b> | <b>74</b>  |
| <b>DIRECTOR</b>  |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| José Bohr  | 0           | 2           | 2                   | 0                         | 0               | 0         | 4          |
| Alejandro Galindo  | 0           | 0           | 0                   | 1                         | 0               | 0         | 1          |
| René Cardona   | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 2         | 2          |
| Chano Urueta   | 0           | 2           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 2          |
| Emilio Gómez Muriel  | 1           | 3           | 1                   | 1                         | 0               | 1         | 7          |
| Gilberto Martínez Solares                                      | 9           | 7           | 0                   | 0                         | 1               | 1         | 18         |
| Julio Bracho   | 0           | 1           | 1                   | 1                         | 1               | 1         | 5          |
| Roberto Gavaldón   | 0           | 0           | 2                   | 1                         | 1               | 0         | 4          |
| Julían Soler   | 1           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 1          |
| <b>TL</b>  | <b>11</b>   | <b>15</b>   | <b>6</b>            | <b>4</b>                  | <b>3</b>        | <b>5</b>  | <b>44</b>  |
| <b>ARGUMENTISTA y/o ADAPTADOR</b>                              |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| Maucio Magdaleno   | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 0          |
| José Revueltas   | 0           | 0           | 1                   | 0                         | 0               | 0         | 1          |
| Alfonso Patiño Gómez   | 1           | 1           | 0                   | 1                         | 1               | 0         | 4          |
| Julio Alejandro  | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 0          |
| Tito Davison   | 0           | 0           | 0                   | 1                         | 1               | 0         | 2          |
| Edmundo Báez   | 0           | 3           | 0                   | 1                         | 0               | 1         | 5          |
| <b>TL</b>  | <b>1</b>    | <b>4</b>    | <b>1</b>            | <b>3</b>                  | <b>2</b>        | <b>1</b>  | <b>12</b>  |
| <b>FOTOGRAFO</b>   |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| Alex Philips   | 3           | 2           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 5          |
| Gabriel Figueroa   | 0           | 3           | 0                   | 0                         | 0               | 4         | 7          |
| <b>TL</b>  | <b>3</b>    | <b>5</b>    | <b>0</b>            | <b>0</b>                  | <b>0</b>        | <b>4</b>  | <b>12</b>  |
| <b>MUSICO</b>  |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| Manuel Esperón   | 2           | 0           | 2                   | 0                         | 0               | 1         | 5          |
| Antonio Díaz Conde   | 1           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 1          |
| <b>TL</b>  | <b>3</b>    | <b>0</b>    | <b>2</b>            | <b>0</b>                  | <b>0</b>        | <b>1</b>  | <b>6</b>   |
| <b>SONIDISTA</b>   |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| José B. Carles   | 1           | 3           | 0                   | 0                         | 0               | 1         | 5          |
| <b>TL</b>  | <b>1</b>    | <b>3</b>    | <b>0</b>            | <b>0</b>                  | <b>0</b>        | <b>1</b>  | <b>5</b>   |
| <b>ESCENOGRAFO</b>   |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| Jorge Fernández  | 2           | 2           | 1                   | 4                         | 0               | 1         | 10         |
| Jesús Bracho   | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 0          |
| Gunther Gerszo   | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 0          |
| <b>TL</b>  | <b>2</b>    | <b>2</b>    | <b>1</b>            | <b>4</b>                  | <b>0</b>        | <b>1</b>  | <b>10</b>  |
| <b>EDITOR</b>  |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| Jorge Bustos   | 0           | 1           | 0                   | 1                         | 1               | 0         | 3          |
| Gloria Schoemann   | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 0          |
| Carlos Savage  | 6           | 1           | 1                   | 0                         | 0               | 3         | 11         |
| <b>TL</b>  | <b>6</b>    | <b>2</b>    | <b>1</b>            | <b>1</b>                  | <b>1</b>        | <b>3</b>  | <b>14</b>  |
| <b>INTERPRETE</b>  |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| Andrea Palma   | 2           | 1           | 1                   | 1                         | 0               | 1         | 6          |
| Fernando Soler   | 0           | 1           | 0                   | 0                         | 0               | 1         | 2          |
| Sara García  | 1           | 1           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 2          |
| Isabella Corona  | 2           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 2          |
| David Silva  | 0           | 3           | 0                   | 1                         | 1               | 1         | 6          |
| Delia Magaña   | 0           | 5           | 0                   | 0                         | 0               | 1         | 6          |
| Stella Inda  | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 0          |
| Agustín Isunza   | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 0          |
| Juan José Martínez Casado                                      | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 0          |
| Esther Fernández   | 3           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 3          |
| Gloria Marín   | 1           | 1           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 2          |
| Anita Blanch   | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 0          |
| Emma Roldán  | 6           | 9           | 3                   | 0                         | 0               | 7         | 25         |
| Libertad Lamarque  | 1           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 1          |
| <b>TL</b>  | <b>16</b>   | <b>21</b>   | <b>4</b>            | <b>2</b>                  | <b>1</b>        | <b>11</b> | <b>55</b>  |
| <b>LABORATORISTA y/o GERENTE DE ESTUDIOS Y LABORATORIOS</b>    |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| Jorge Stahl  | 3           | 0           | 3                   | 0                         | 1               | 2         | 9          |
| Salvador Elizondo  | 2           | 2           | 0                   | 1                         | 1               | 1         | 7          |
| <b>TL</b>  | <b>5</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>            | <b>1</b>                  | <b>2</b>        | <b>3</b>  | <b>16</b>  |
| <b>TECNICO LABORATORISTA</b>                                   |             |             |                     |                           |                 |           |            |
| Javier Sierra  | 0           | 0           | 0                   | 0                         | 0               | 0         | 0          |
| <b>TL</b>  | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>            | <b>0</b>                  | <b>0</b>        | <b>0</b>  | <b>0</b>   |
| <b>TL GLOBAL</b>   | <b>60</b>   | <b>69</b>   | <b>32</b>           | <b>22</b>                 | <b>23</b>       | <b>42</b> | <b>248</b> |

**CUADRO DE VALORES DE LAS MENCIONES POR ROL Y CATEGORIA DE ANALISIS  
CORRESPONDIENTE AL AL VISION**

| ROL                | P L A N E S   |               | P R O Y E C C I O N |                           |               |               | TL          |
|--------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------------------|---------------|---------------|-------------|
|                    | corto plazo   | largo plazo   | nacional            | I n t e r n a c i o n a l |               |               |             |
|                    |               |               |                     | norteamérica              | latinoamérica | mundial       |             |
| <b>Productor</b>   | 12            | 15            | 14                  | 7                         | 14            | 12            | <b>74</b>   |
| <b>Director</b>    | 11            | 15            | 6                   | 4                         | 3             | 5             | <b>44</b>   |
| <b>Ar y/o Ad</b>   | 1             | 4             | 1                   | 3                         | 2             | 1             | <b>12</b>   |
| <b>Fotografo</b>   | 3             | 5             | 0                   | 0                         | 0             | 4             | <b>12</b>   |
| <b>Musico</b>      | 3             | 0             | 2                   | 0                         | 0             | 1             | <b>6</b>    |
| <b>Sonidista</b>   | 1             | 3             | 0                   | 0                         | 0             | 1             | <b>5</b>    |
| <b>Escenógrafo</b> | 2             | 2             | 1                   | 4                         | 0             | 1             | <b>10</b>   |
| <b>Editor</b>      | 6             | 2             | 1                   | 1                         | 1             | 3             | <b>14</b>   |
| <b>Interprete</b>  | 16            | 21            | 4                   | 2                         | 1             | 11            | <b>55</b>   |
| <b>L y/o G EL</b>  | 5             | 2             | 3                   | 1                         | 2             | 3             | <b>16</b>   |
| <b>Tec Lab</b>     | 0             | 0             | 0                   | 0                         | 0             | 0             | <b>0</b>    |
| <b>TL</b>          | <b>60</b>     | <b>69</b>     | <b>32</b>           | <b>22</b>                 | <b>23</b>     | <b>42</b>     | <b>248</b>  |
| <b>%</b>           | <b>24.19%</b> | <b>27.82%</b> | <b>12.90%</b>       | <b>8.87%</b>              | <b>9.27%</b>  | <b>16.94%</b> | <b>100%</b> |

**GRAFICA GLOBAL**

**REPRESENTACION PROPORCIONAL DE LAS MENCIONES RELATIVAS A CADA CATEGORIA  
DE ANALISIS CORRESPONDIENTES A LA VISION**



- 3.1. La subcategoría de **planes a largo plazo** alcanza el porcentaje más alto de menciones, 27.82, seguido del 24.19% de las menciones sobre la subcategoría de **planes a corto plazo**. Ambas subcategorías suman el 52.01% del total de menciones relativas a los **planes**.
- 3.2. La subcategoría de la **proyección internacional a escala mundial** recibió un 16.94% de las menciones, seguida de la subcategoría de **proyección a escala nacional**, con 12.90%. Estas dos subcategorías acumulan el 29.84% de las menciones, y sumadas a las dos anteriores, el 81.85%.
- 3.3. La subcategoría de la **proyección internacional a escala latinoamericana** alcanza un porcentaje del 9.27% de menciones, y la subcategoría de la **proyección internacional a escala norteamericana**, un 8.87%. Ambas acumulan el 18.14% del total de las menciones.
4. La relevancia de estos datos radica en que:
  - 4.1. El porcentaje más alto lo ocupa la subcategoría de **planes a largo plazo**. Los grupos de actores que desempeñan los roles de productor, director e intérprete concentran el mayor número de menciones, 51 de las 69 que recibió esta subcategoría. El grupo que se desempeña como intérprete hace 21 de las menciones, el de productor 15 y el de director 15, lo que representa un 73.91% del total de las menciones de esta subcategoría. Esto indica que estos tres grupos de actores manifiestan una clara visión sobre los planes a largo plazo de su quehacer dentro de la ICM.
  - 4.2. La subcategoría relativa a los **planes a corto plazo** ocupa el segundo lugar de las menciones sobre la visión. Los grupos de actores que concentran el mayor número de menciones (25.44% de ellas) son los mismos tres anteriores: intérprete con 16, productor con 12 y director con 11. Estas 39 menciones representan el 65% del total de las 60 menciones. Al igual que en el caso anterior, queda manifiesto que estos tres grupos de actores tienen clara la visión de su quehacer.
  - 4.3. Otra observación relevante sobre estas dos subcategorías concierne al total de menciones que hacen los actores de los otros 7 roles. Hacen 21 sobre los **planes a corto plazo** y 19 sobre los **planes a largo plazo**. De las 21 menciones para la primera subcategoría, 6 las hace el grupo de editor, 5 el grupo de gerente de estudios y laboratorios, y las otras 10 se reparten entre los otros 4 grupos. En cuanto a las 19 menciones relativas a los planes a largo plazo, el grupo que se desempeña como fotógrafo hace 5 menciones, el de argumentista o adaptador 4 y las 10 restantes se reparten entre cuatro grupos de actores. El grupo que desempeña el rol de músico no la menciona. Si bien estos grupos están integrados por un número menor de actores que los otros 3, sus menciones no son numerosas y los roles que desempeñan no son dominantes, sí es importante señalar que prácticamente todos los actores mencionan estas 2 subcategorías de análisis.
  - 4.4. Aunque las 4 subcategorías relativas a la **proyección a escala nacional e internacional** tienen, cada una, menos menciones que las otras dos subcategorías relativas a los planes, es importante resaltar que la subcategoría de la **proyección internacional a escala mundial** es mencionada por 10 de los 11 grupos de actores; alcanza el porcentaje más alto de las 4 que se refieren a la proyección y un 16.94% del total de las menciones hechas sobre la visión. También es importante destacar que el grupo que desempeña el rol de productor es el que hace el mayor número de menciones de las 4 subcategorías. Ningún otro grupo se aproxima a las 47 menciones que hace éste de las subcategorías relativas a la proyección; ni el grupo de los que se desempeñan como director (18), ni el de intérprete (19).

- 4.5. Otra observación relevante concierne a los bajos porcentajes de menciones que alcanzan las subcategorías relativas a la **proyección internacional a escala norteamericana y latinoamericana** (8.87% y 9.27%, respectivamente). Ello indica que, salvo los productores, que hacen respectivamente 7 y 14 menciones, los demás grupos de actores casi no las toman en cuenta. Si la cinematografía nacional de este periodo tenía como mercados naturales, desde luego el nacional, seguido del latinoamericano y luego del norteamericano, y el mundial era una meta aún no alcanzada, ¿cómo es que a la subcategoría relativa a la **proyección internacional a escala mundial** se le menciona más, en lugar de las que ya eran una realidad?

#### 6. 4. 2 Observaciones sobre las menciones relativas a la visión por grupos de actores

1. El grupo que desempeñó el rol preponderante de productor, integrado por 9 actores, hizo 74 menciones relativas a las 2 subcategorías de los **planes a corto y a largo plazo** y a las 4 subcategorías relativas a la **proyección a escala nacional e internacional**. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, en orden descendente, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                             | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Planes a largo plazo                              | 20.27      |
| 2. Proyección a escala nacional                      | 18.92      |
| 3. Proyección internacional a escala latinoamericana | 18.92      |
| 4. Planes a corto plazo                              | 16.22      |
| 5. Proyección internacional a escala mundial         | 16.22      |
| 6. Proyección internacional a escala norteamericana  | 9.46       |
| Total  | 100        |

- 1.1. Los **planes a largo plazo**, con 20.27%, y los **planes a corto plazo**, con 16.22%, representan el 36.49% de las menciones de estos actores. Esto indica que para este grupo los planes a largo plazo eran más importantes que los segundos, pues la diferencia entre uno y otro es de 4.05%. Cinco de los 9 actores que desempeñan como rol preponderante el de productor, hacen menciones sobre la subcategoría de análisis de los **planes a corto plazo**: José Luis Bueno 2 menciones, Ramón Pereda 3, Joselito Rodríguez una, Raúl de Anda 2 y Miguel Zacarías 4 menciones. Por lo que corresponde a los **planes a largo plazo**, los 9 actores los mencionan; sus 15 menciones se reparten entre 2 y una, excepto Raúl de Anda, quien concentra 4 de ellas.
- 1.2. La distribución de los porcentajes relativos a la **proyección a escala nacional e Internacional**, que suma el 63.51% restante, es la siguiente: **a escala nacional**, 18.92% y **a escala latinoamericana**, con un idéntico 18.92%, se manifiestan como prioritarias; la **proyección a escala mundial**, con un 16.22%, está próxima a las anteriores. En cambio, son menos las menciones que este grupo de actores hacen sobre la **proyección internacional a escala norteamericana**, son 7, correspondientes a 5 actores del grupo, y sólo representan el 9.46% del total.

2. El grupo que desempeña como rol preponderante el de director, está integrado por 9 actores, que hicieron 44 menciones relativas a las 2 subcategorías de los **planes a corto** y a **largo plazo** y a las 4 subcategorías sobre la **proyección a escala nacional e internacional**. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, en orden descendente, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                             | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Planes a largo plazo                              | 34.09      |
| 2. Planes a corto plazo                              | 25.00      |
| 3. Proyección a escala nacional                      | 13.64      |
| 4. Proyección internacional a escala mundial         | 11.36      |
| 5. Proyección internacional a escala norteamericana  | 9.09       |
| 6. Proyección internacional a escala latinoamericana | 6.28       |
| Total  | 100        |

- 2.1. Las subcategorías de **planes a largo** y a **corto plazo** representan, respectivamente, el 34.09% y 25.00% del total de menciones; la suma de ambas es 59.09%. En estas dos subcategorías se concentra el mayor número de las 44 menciones hechas por este grupo. Son 5 los directores que hacen las 15 menciones sobre la subcategoría de **planes a largo plazo**: José Bohr con 2, Chano Urueta con 2, Emilio Gómez Muriel con 3, Gilberto Martínez Solares con 7 y Julio Bracho con una. Tres directores hacen las 11 menciones correspondientes a los **planes a corto plazo**: Emilio Gómez Muriel una, Gilberto Martínez Solares 9 y Julián Soler una.
- 2.2. El mayor porcentaje de menciones relativas a la **proyección** corresponde a la **escala nacional**, que alcanza el 13.64%. Le siguen la **proyección internacional a escala mundial** con 11.36%, la **proyección internacional a escala norteamericana** con 9.09% y la **proyección a escala latinoamericana** con 6.82%.
- 2.3. Los 4 directores que hacen las 6 menciones relativas a la primera de estas subcategorías son José Bohr con 2, Roberto Gavaldón con 2, Emilio Gómez Muriel con una y Julio Bracho con una. Los 4 directores que hacen las 5 menciones sobre la **proyección internacional a escala mundial** son René Cardona con 2, Emilio Gómez Muriel con una, Gilberto Martínez Solares con una y Julio Bracho con una. Los otros 5 actores del grupo que desempeña como rol preponderante el de director, no mencionan estas subcategorías.
- 2.4. Las dos subcategorías restantes, de **proyección internacional a escala norteamericana** y a **escala latinoamericana**, alcanzan un 9.09 y 6.82%, respectivamente, lo que suma 15.91%. La primera recibe 4 menciones y la segunda, 3. Las 4 relativas a la **proyección a escala norteamericana** las hacen Alejandro Galindo, Emilio Gómez Muriel, Julio Bracho y Roberto Gavaldón (una mención cada uno). Las 3 relativas a la **proyección a escala latinoamericana** las hacen René Cardona 2, Emilio Gómez Muriel una y Julio Bracho también una.

3. El grupo que desempeña como rol preponderante el de argumentista o adaptador está integrado por 6 actores. Dos de ellos, Mauricio Magdaleno y Julio Alejandro, no mencionan las 2 subcategorías relativas a los **planes** ni las 4 subcategorías de la **proyección**. Las 12 menciones corresponden a José Revueltas una, Tito Davison 2, Alfonso Patiño Gómez 4 y Edmundo Báez 5. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, en orden descendente, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                             | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Planes a largo plazo                              | 33.33      |
| 2. Proyección internacional a escala norteamericana  | 25.00      |
| 3. Proyección internacional a escala latinoamericana | 16.67      |
| 4. Planes a corto plazo                              | 8.33       |
| 5. Proyección a escala nacional                      | 8.33       |
| 6. Proyección internacional a escala mundial         | 8.33       |
| Total  | 100        |

- 3.1. Como puede observarse, la subcategoría de **planes a largo plazo** concentra el 33.33% de las menciones; la de **proyección internacional a escala norteamericana**, otro 25.00%, y la de **proyección internacional a escala latinoamericana**, 16.67%. La primera de ellas alcanza 4 menciones, la segunda 3 y la tercera dos. Los actores que hacen las 4 menciones son Edmundo Báez (3) y Alfonso Patiño Gómez (una). Las 3 menciones sobre la **proyección norteamericana** corresponden a Alfonso Patiño Gómez, Tito Davison y Edmundo Báez (una cada uno). Los actores que hacen las 2 menciones de la **proyección latinoamericana** son Alfonso Patiño Gómez y Tito Davison (una cada uno).
- 3.2. Las otras 3 subcategorías de análisis alcanzan un porcentaje idéntico de 8.33% cada una y se reparten las 3 menciones restantes. Los actores que las hacen son José Revueltas (una mención sobre la **proyección nacional**), Alfonso Patiño Gómez (una sobre los **planes a corto plazo**) y Edmundo Báez (una sobre la **proyección mundial**).
- 3.3. Como es evidente, Edmundo Báez, con 5 menciones y Alfonso Patiño Gómez, con 4 del total de 12 son los actores que se desempeñan como argumentistas o adaptadores que más se manifiestan sobre la visión de la ICM.
4. El grupo que desempeña como rol preponderante el de fotógrafo está integrado por 2 de actores, Alex Phillips y Gabriel Figueroa. Las 12 menciones que hacen se refieren a las subcategorías de **planes a corto y a largo plazo**, así como a la **proyección internacional a escala mundial**. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, en orden descendente, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                     | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Planes a largo plazo                      | 41.67      |
| 2. Proyección internacional a escala mundial | 33.33      |
| 3. Planes a corto plazo                      | 25.00      |
| Total  | 100        |

4.1. Como puede observarse, la subcategoría de análisis de los **planes a largo plazo** alcanza el 41.67% de las menciones, 3 de las cuales las hace Gabriel Figueroa y 2, Alex Phillips. Si al porcentaje correspondiente a los **planes a largo plazo** se le agrega el 25% que alcanza la subcategoría de **planes a corto plazo**, suman 66.67%. Alex Phillips hace 3 menciones de esta subcategoría. El 33.33% que corresponde a la **proyección internacional a escala mundial** obedece a las 4 menciones de Gabriel Figueroa.

4.2. Las 7 menciones que hace Gabriel Figueroa indican que su visión se orienta, casi por partes iguales, hacia los **planes a largo plazo** y hacia una **proyección mundial**; en tanto que Alex Phillips, con sus 5 menciones, centra su visión en los **planes a corto y largo plazo**.

5. El grupo compuesto por los 2 actores que únicamente desempeñaron el rol de músico hizo 6 menciones, 3 de ellas relativas a la subcategoría de **planes a corto plazo**, 2 sobre la **proyección a escala nacional** y una sobre la **proyección internacional a escala mundial**. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, según orden de importancia, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                     | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Planes a corto plazo                      | 50.00      |
| 2. Proyección a escala nacional              | 33.33      |
| 3. Proyección internacional a escala mundial | 16.67      |
| Total  | 100        |

5.1. Los **planes a corto plazo** concentran el 50% de las menciones; Manuel Esperón hace 2 de ellas y Antonio Díaz Conde, una. Ninguno de los 2 menciona los **planes a largo plazo**.

5.2. La **proyección a escala nacional** con el 33.33% de las menciones y la subcategoría de **proyección a escala mundial** con 16.67%, componen el otro 50% del total de menciones. Manuel Esperón hace las 3 menciones sobre la **proyección**.

5.3. Queda claro que la visión que tiene Manuel Esperón, aunque sólo habla de **planes a corto plazo**, sí comprende la **proyección nacional** y la extiende a la **mundial**.

6. Como ya indiqué en la parte correspondiente a la misión, el rol de sonidista está representado por un solo actor, José B. Carles, que desempeñó este único rol; por ello lo considero como un caso y, por lo tanto, doy un tratamiento distinto a la lectura de sus menciones sobre la misión y la

visión. Este actor hizo 5 menciones relativas a las dos subcategorías de los **planes** y a una de las 4 subcategorías de la **proyección** de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, según el orden de importancia que le asignó a cada una, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                     | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Planes a largo plazo                      | 60.00      |
| 2. Planes a corto plazo                      | 20.00      |
| 3. Proyección internacional a escala mundial | 20.00      |
| Total  | 100        |

6.1. Este actor concentra 4 de sus 5 menciones en los **planes a corto y largo plazo**, con lo que éstos alcanzan el 80% del total; aunque no se ocupa de la **proyección a escala nacional**, sí hace una mención de la **proyección internacional a escala mundial**, que por lo tanto tiene el 20.00% restante.

7. En el grupo compuesto por los 3 actores que desempeñaron como rol preponderante el de escenógrafo, donde sólo uno de ellos, Gunther Gerzo, desempeñó otro rol (argumentista de 10 películas), solamente Jorge Fernández hace menciones de la visión: 10 sobre las 2 subcategorías de los y sobre 3 de las 4 subcategorías que corresponden a la **proyección** de la visión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, según el orden de importancia que le asigna a cada una, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                            | Porcentaje |
|---|------------|
| 1. Proyección internacional a escala norteamericana | 40.00      |
| 2. Planes a corto plazo                             | 20.00      |
| 3. Planes a largo plazo                             | 20.00      |
| 4. Proyección a escala nacional                     | 10.00      |
| 5. Proyección internacional a escala mundial        | 10.00      |
| Total   | 100        |

7.1. La subcategoría de la **proyección internacional a escala norteamericana** concentra 4 de las 10 menciones que hace este actor, que representan el 40% del total. Si a éste se le agregan el 10% correspondiente a la subcategoría de **proyección a escala nacional** y el 10% de la subcategoría de la **proyección a escala mundial**, suman el 60% del total de menciones.

- 7.2. Por otro lado, las subcategorías relativas a los **planes a corto** y a **largo plazo** alcanzan, cada una de ellas, el 20% de las menciones de este actor. Con este 40% se complementa el total.
- 7.3. A pesar de que este actor no hace ninguna mención de la **proyección internacional a escala latinoamericana**, la distribución de sus menciones indica la claridad de su visión.
8. El grupo compuesto por los 3 actores que desempeñaron únicamente el rol de editor, donde uno de ellos, Carlos Savage, se desempeñó ocasionalmente como intérprete, hizo 14 menciones concernientes a las 2 subcategorías de los **planes** y a las 4 de la **proyección** de la visión de la ICM. Carlos Savage hizo 11 menciones, Jorge Bustos 3 y Gloria Schoemann ninguna. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, en orden de la importancia que le dieron a cada una, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                             | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Planes a corto plazo                              | 42.86      |
| 2. Proyección internacional a escala mundial         | 21.43      |
| 3. Planes a largo plazo                              | 14.29      |
| 4. Proyección a escala nacional                      | 7.14       |
| 5. Proyección internacional a escala norteamericana  | 7.14       |
| 6. Proyección internacional a escala latinoamericana | 7.14       |
| Total  | 100        |

- 8.1. En los **planes a corto plazo** se concentran 6 de las 14 menciones del grupo, lo que representa el 42.86% del total. Si se le agrega el 14.29% de las 2 menciones que conciernen a los **planes a largo plazo**, se tiene que juntas, estas subcategorías alcanzan el 57.10%.
- 8.2. La subcategoría relativa a la **proyección internacional a escala mundial**, que se menciona 3 veces, alcanza un 21.43%, y es la segunda en la lista. Si se le agregan los porcentajes de las otras 3 subcategorías de la **proyección a escala nacional y a escala norteamericana y latinoamericana**, se tiene el 42.85% restante.
- 8.3. Aunque la mayoría de las menciones de este grupo proviene de uno de sus miembros, es importante resaltar que sí hay una concepción sobre la visión de la ICM entre los actores que desempeñan el rol de editor.
9. El grupo compuesto por los 14 actores que desempeñaron el rol preponderante de intérprete, donde sólo uno de ellos desempeñó además el rol de productor de 2 películas, director de 20, argumentista de 3 y adaptador de 8 cintas, hizo 55 menciones sobre las 2 subcategorías de los **planes a corto y a largo plazo** y a las 4 subcategorías de la **proyección nacional e internacional** de la visión de la ICM. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, en orden de la importancia que se le da a cada una, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                             | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Planes a largo plazo                              | 38.18      |
| 2. Planes a corto plazo                              | 29.09      |
| 3. Proyección internacional a escala mundial         | 20.00      |
| 4. Proyección a escala nacional                      | 7.27       |
| 5. Proyección internacional a escala norteamericana  | 3.64       |
| 6. Proyección internacional a escala latinoamericana | 1.82       |
| Total  | 100        |

- 9.1. Los **planes a largo y corto plazo** representan el 38.18% (21 menciones) y 29.09% (16 menciones), respectivamente, del total de este grupo. La suma de ambos porcentajes asciende a un 67.27%. De manera similar a lo que se observa en otros grupos de actores, éste también hace más menciones de los **planes a largo plazo**.
- 9.2. Los porcentajes correspondientes a las 18 menciones que se hacen de las 4 subcategorías relativas a la **proyección**, alcanzan el 32.73% restante. La composición de estas menciones guarda semejanza con las de otros grupos de actores, en el sentido de que el mayor número de ellas se concentra en las subcategorías de **proyección internacional a escala mundial** (11) y en la **proyección a escala nacional** (4). De la subcategoría de **proyección internacional a escala norteamericana** hacen 2 menciones y de la **latinoamericana**, sólo una.
- 9.3. Es importante señalar que 4 de los 14 intérpretes no hacen ninguna mención sobre la visión; que uno de ellos sólo la menciona una vez; y que uno es el que hace 25 del total de las 55 menciones del grupo. Los intérpretes que hacen 6 menciones cada uno son: Andrea Palma, David Silva y Delia Magaña. Emma Roldán hace las 25, concentradas en las siguientes subcategorías: **planes a largo plazo** 9, **planes a corto plazo** 6, **proyección a escala nacional** 3 y **proyección internacional a escala mundial** 7 menciones.
10. El grupo de actores que desempeñan como rol preponderante el de gerente de estudios y laboratorios, integrado por Jorge Stahl y Salvador Elizondo, hace 16 menciones que se refieren a las 2 subcategorías de **planes** y a las 4 de la **proyección**. La composición de la gráfica del porcentaje de menciones por subcategoría, en orden descendente, es la siguiente:

| Subcategoría de análisis                     | Porcentaje |
|--|------------|
| 1. Planes a corto plazo                      | 31.25      |
| 2. Proyección internacional a escala mundial | 18.75      |
| 3. Proyección a escala nacional              | 18.75      |

|  |       |
|--|-------|
| 4. Planes a largo plazo                              | 12.50 |
| 5. Proyección internacional a escala latinoamericana | 12.50 |
| 6. Proyección internacional a escala norteamericana  | 6.25  |
| Total  | 100   |

10.1. De las 16 menciones que hace este grupo de actores, 9 le corresponden a Jorge Stahl y 7 a Salvador Elizondo. La subcategoría de **planes a corto plazo** concentra el 31.25% de las menciones; la de **planes a largo plazo**, muy por debajo de la primera, alcanza un 12.50%; y entre ambas suman el 43.75% del total.

10.2. Las subcategorías de **proyección a escala nacional** e **internacional a escala mundial** reciben el mismo número de menciones, que representan, cada una, el 18.75%. La subcategoría de **planes a largo plazo** y la de **proyección internacional a escala latinoamericana** reúnen también el mismo número de menciones (12.50% cada una). Por último, la subcategoría de **proyección internacional a escala norteamericana**, también está presente, aunque con una sola mención, que representa el 6.25%. El porcentaje que suman las 4 subcategorías relativas a la **proyección** es 56.25.

10.3. Es relevante que este grupo de actores mencione todas las subcategorías relativas a la visión. Aunque Jorge Stahl no mencione los **planes a largo plazo** ni la **proyección internacional a escala norteamericana**, y Salvador Elizondo no mencione la **proyección a escala nacional**, queda manifiesta la claridad de la visión que ambos tenían sobre la dirección de la organización.

11. Por último, el actor que representa a los técnicos laboratoristas, Javier Sierra, no hace ninguna mención de las 6 subcategorías relativas a la visión.

## 6. 5 OBSERVACIONES SOBRE LAS GRÁFICAS DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LOS 52 ACTORES DE LA PRODUCCIÓN

Advertencia para el lector:

-Las 104 gráficas a que se hace referencia en esta parte se pueden localizar en el Anexo 3.

-Las gráficas concernientes al porcentaje de las menciones relativas a la misión y a la visión de cada uno de los 52 actores, se han dispuesto una al lado de la otra y siguen el mismo orden por grupos de actores en el desempeño de sus roles preponderantes que las gráficas anteriores.

INSERTAR GRAFICAS POR ACTOR DE LAS MENCIONES RELATIVAS A LA MISIÓN Y A LA VISIÓN. Ejemplo de de gráficas . son las de Raúl de Anda, Miguel Zacarías y Gregorio Walerstain

-Se han dispuesto así las gráficas, una al lado de la otra, con la intención de que se pueda apreciar el grado de complejidad que cada gráfica presenta, en función de las menciones que se hacen de cada subcategoría de análisis. Asimismo, para que el lector pueda comparar, distinguir y evaluar de qué manera se complementan o se sustraen las nociones expresadas por cada actor sobre la misión y visión de su quehacer industrial.

-Lo anterior no anula otros posibles parámetros de lectura de las gráficas; sólo indica que mis observaciones apuntan hacia estos dos pares de opuestos: complejidad/simplicidad y correspondencia/no correspondencia.

-Le sugiero al lector que complemente la información que ofrecen estas gráficas con aquélla sobre el desempeño de roles por actor (Anexo 2), tanto en los cuadros como en las gráficas de desempeño del rol.

-Procedo ahora a exponer mis observaciones y lectura del conjunto de estas gráficas:

1. Respecto a las impresiones visuales encuentro, en lo general, que al lado de una gráfica rica y compleja sobre las menciones de la misión, se tiene al lado una gráfica que corresponde a esa complejidad en lo que respecta a las menciones sobre la visión; aunque las subcategorías de la misión sean 9 y las de la visión, sólo 6. Sin embargo, en ocasiones sorprende que no sea así, y que a una gráfica que contiene varias menciones de la misión, le corresponda una que contiene muy pocas, o incluso ninguna, de la visión.
2. Todavía sobre las impresiones visuales, es notorio que la complejidad y la correspondencia entre los pares de gráficas no sean privativas de un grupo de actores, aunque se perciba una mayor complejidad y correspondencia entre los que se desempeñan como productores, directores y gerentes de estudios y laboratorios. Sin embargo, sorprende que, por ejemplo, un escenógrafo, un editor o algunos de los intérpretes tengan gráficas que muestren ambos atributos en las dos subcategorías de análisis.
3. Más allá de las impresiones visuales, reviso ahora los datos concretos, en primer lugar, los relativos a los 9 pares de gráficas de los actores que desempeñaron el rol preponderante de productor. Las gráficas que representan los porcentajes de sus menciones, indican lo siguiente:
  - 3.1. Las gráficas más complejas y que guardan correspondencia entre ambas, son las que contienen las menciones de Raúl de Anda, que menciona las 9 subcategorías de la misión y las 6 de la visión; Miguel Zacarías, que menciona 8 de las subcategorías de la misión y las 6 de la visión; Juan J. Ortega, que también menciona 8 subcategorías de la misión y 5 de la visión; Ramón Pereda, que menciona 6 subcategorías de la misión y las 6 de la visión, y Gregorio Walerstein, que menciona 6 subcategorías de la misión y 5 de la visión.
  - 3.2. Entre otras gráficas menos complejas, están las que representan las menciones de José Luis Bueno, que menciona 5 subcategorías de la misión y 4 de la visión, y de Joselito Rodríguez, que menciona 5 subcategorías de la misión y 5 de la visión.
  - 3.3. Gráficas más simples que las anteriores, pero muy claras en sus menciones, son las de Juan Orol e Ismael Rodríguez. Orol menciona sólo 3 subcategorías de la misión (los propósitos de **producir utilidades**, 61.54%, de **conservar valores**, 21.08%, y de **producir arte**, 15.38%); y sólo 2 subcategorías de la visión (**planes a largo plazo**, 50% y **proyección internacional a escala mundial**, 50.00%). Ismael Rodríguez menciona 5 subcategorías relativas a los propósitos de la misión (**educar/enculturizar**, 40%, **producir utilidades**, 30%, y **entretener/divertir**, **conservar valores** y **producir arte**, cada uno con

10%); de las subcategorías relativas a la visión, solamente menciona dos (**planes a corto plazo** con 33.33% y la **proyección internacional a escala mundial**, con 66.67%).

4. De los 9 pares de gráficas de los actores que desempeñaron el rol preponderante de director, resalta lo siguiente:
  - 4.1. Sólo hay 3 pares de gráficas que muestran una complejidad similar y cierta congruencia entre sí. Éstas corresponden a Emilio Gómez Muriel, Gilberto Martínez Solares y Roberto Gavaldón. Gómez Muriel menciona 7 de las 9 subcategorías de análisis de la misión y 5 de las relativas a la visión; Martínez menciona 7 subcategorías de la misión y 5 de la visión, y Gavaldón, 6 subcategorías de la misión y 3 de la visión. Otro par de gráficas, que corresponde a Julio Bracho, muestra cierto grado de complejidad, pero a diferencia de otros casos, la gráfica relativa a la visión contiene menciones a 5 de las 6 subcategorías de análisis, en tanto que la de la misión, que comprende más subcategorías (9), sólo muestra menciones de 3. Como sea, las gráficas tienen su grado de complejidad y de correspondencia.
  - 4.2. Otros 3 pares de gráficas de los actores que desempeñan el rol de director de manera preponderante, muestran cierta complejidad en la que contiene los porcentajes correspondientes a las subcategorías de la misión, no así en la que corresponde a la visión. Son los casos de José Bohr, Alejandro Galindo y René Cardona. José Bohr menciona 5 subcategorías de la misión y sólo 2 de las 6 de la visión (**planes a largo plazo y proyección a escala nacional**). Alejandro Galindo menciona 6 subcategorías de la misión, pero sólo una de la visión (**proyección internacional a escala norteamericana**). René Cardona menciona 5 subcategorías de la misión, pero sólo una relativa a la visión (**proyección internacional a escala mundial**).
  - 4.3. Los casos de Chano Urueta y Julián Soler presentan cierta similitud, en el sentido de que ambos mencionan 3 de las 9 subcategorías relativas a la misión y una de las 6 relativas a la visión. También en el sentido de que sus pares de gráficas no presentan complejidad ni correspondencia. Urueta se pronuncia, respecto a la misión, por los propósitos de **producir arte** (60%) y **conservar valores** (20%) y por la relevancia de la **productividad económica individual** (20%). Sus únicas dos menciones sobre la visión se refieren a los **planes a largo plazo**. Julián Soler menciona, respecto a la misión, los propósitos de **educar/enculturizar** (40%), **producir arte** (40%) y **producir utilidades** (20%). Su única mención referida a la visión son los **planes a corto plazo**.
5. De los 6 pares de gráficas de los actores que desempeñaron como rol preponderante el de argumentista o adaptador, resalta lo siguiente:
  - 5.1. Las gráficas relativas a la misión de 4 actores, Mauricio Magdaleno, José Revueltas, Alfonso Patiño Gómez y Edmundo Báez, presentan cierta complejidad, pues los cuatro mencionan 6 de las 9 subcategorías de análisis. Sin embargo, de las gráficas relativas a la visión, solamente las de Alfonso Patiño Gómez y Edmundo Báez muestran alguna complejidad y correspondencia con las de la misión. En las de los otros dos actores, sólo la de José Revueltas tiene una mención, sobre la **proyección a escala nacional**; Mauricio Magdaleno no mencionó las subcategorías de la visión.
  - 5.2. A las gráficas más simples de Julio Alejandro y Tito Davison, que sólo mencionan, respectivamente, 4 y 3 de las subcategorías de la misión, les corresponden gráficas igual de simples en la visión. Julio Alejandro no menciona las subcategorías de la visión, y Tito Davison, menciona una vez cada una de las subcategorías de la **proyección internacional a escala norteamericana y a escala latinoamericana**.

6. De los 2 pares de gráficas de los actores que desempeñaron como único rol el de fotógrafo, resalta lo siguiente:
  - 6.1. Es más compleja la gráfica de la misión que corresponde a Gabriel Figueroa, pues menciona 7 de las 9 subcategorías de análisis, en tanto que Alex Phillips sólo menciona 4.
  - 6.2. Por lo que respecta a sus gráficas de la visión, cada uno hizo menciones de sólo dos subcategorías de análisis. Sus menciones de los **planes a largo plazo** alcanzan porcentajes muy próximos, 40 de Alex Phillips y 42.86 de Gabriel Figueroa. La diferencia estriba en que las otras menciones de Phillips recaen en los **planes a corto plazo** (el 60% restante), en tanto que las de Gabriel Figueroa se refieren a la **proyección internacional a escala mundial** (el 57.14% restante).
7. Las gráficas del actor que desempeñó como único rol el de sonidista son medianamente complejas y guardan cierta correspondencia. José B Carles hace 9 de sus 16 menciones de las 5 subcategorías de la misión, sobre la **relevancia de la productividad económica individual**. Reparte las otras 7 entre otras 5 subcategorías y privilegia el propósito de **conservar valores**. De sus 5 menciones sobre las subcategorías de la visión, 3 son sobre los **planes a largo plazo**, una de los **planes a corto plazo** y una más de la **proyección internacional a escala mundial**.
8. De los dos pares de gráficas de los actores que desempeñaron como rol preponderante el de músico, solamente las de Manuel Esperón alcanzan complejidad y correspondencia. Las de Antonio Díaz Conde son mucho más sencillas y casi no contienen menciones de las diversas categorías de análisis. La gráfica de la misión de Manuel Esperón presenta 13 de las 20 menciones del grupo, 10 de ellas corresponden a las subcategorías de los propósitos y las otras 3 a la subcategoría de la relevancia de la **productividad económica organizacional**. No menciona la subcategoría de **relevancia económica**. En cuanto a la visión, hace 5 de las 6 menciones del grupo. En total, hace 2 menciones de los **planes a corto plazo**, 2 de la **proyección nacional** y una de la **proyección internacional mundial**. Antonio Díaz Conde hace un total de sólo 7 menciones; las que corresponden a la misión, son: una de la subcategoría de **entretener/divertir**, 3 la de **producir utilidades** y otras 3 de **producir arte**. La mención que resta se refiere a la subcategoría de **planes a corto plazo**, que corresponde a la visión.
9. En los 3 pares de gráficas de los actores que desempeñaron como rol preponderante el de escenógrafo, resalta lo siguiente:
  - 9.1. De las gráficas relativas a la misión, la más compleja es la de Jorge Fernández, con 30 menciones a 7 de las 9 subcategorías de análisis. Le sigue la de Jesús Bracho, con 10 menciones a 5 subcategorías; y luego la de Gunther Gerszo, con 9 menciones a 6 subcategorías.
  - 9.2. Sin embargo, en las gráficas relativas a la visión, solamente Jorge Fernández tiene menciones. De las 10 que hace, 4 son sobre la **proyección internacional a escala norteamericana**, 2 sobre cada una de las subcategorías de los **planes** y una sobre cada una de las subcategorías de la **proyección nacional e internacional a escala mundial**.
10. De los 3 pares de gráficas de los actores que desempeñaron como único rol el de editor, resalta lo siguiente:
  - 10.1. El par de gráficas que contienen las menciones de Carlos Savage presenta cierto grado de complejidad y correspondencia. De las 26 menciones que hace de las subcategorías de la misión, 11 se concentran en la relevancia de la **productividad económica individual** y 5 en la **productividad económica organizacional**. Las otras 10 se reparten entre los propósitos de **educar/enculturizar**, **conservar valores**, **producir arte** y

**entretener/divertir**. En cuanto a la gráfica que representa el porcentaje de sus 11 menciones sobre 5 de las 6 subcategorías de la visión, los **planes a corto plazo** concentran 6 menciones, la **proyección internacional a escala mundial**, 3 y los **planes a largo plazo** y la **proyección nacional**, una cada una.

10. 2. Las gráficas de los otros dos actores de este grupo, Jorge Bustos y Gloria Schoemann, son muy simples. Las de Bustos contienen los porcentajes de las 5 menciones que hizo de 3 subcategorías de la misión y de las 3 que hizo de 3 de las 6 subcategorías relativas a la visión. Sus menciones de la misión se reparten entre tres subcategorías, los propósitos de **producir utilidades**, **conservar valores** y **educar/enculturizar**. Sus 3 menciones de la visión se reparten por igual entre los **planes a largo plazo**, la **proyección internacional a escala norteamericana** y **a escala latinoamericana**. Gloria Schoemann solamente menciona 4 veces 2 subcategorías de la misión y ninguna subcategoría de la visión. En cuanto a las primeras, 3 se refieren a la relevancia de la **productividad económica organizacional** y una, a la **individual**.

11. De los 14 pares de gráficas de los actores que desempeñaron como rol preponderante el de intérprete, sólo destaco las que presentan cierta complejidad, se correspondan o no con la gráfica con la que hacen par.

11.1. Sólo 9 gráficas sobre la misión presentan cierto grado de complejidad, es decir, contienen menciones, al menos, sobre 4 de las 9 subcategorías. Las otras 5 no tienen ningún grado de complejidad, ya que el número de menciones va de ninguna a 3. Las gráficas más complejas son las de Sara García y David Silva, con menciones para 7 de las 9 subcategorías; les siguen las de Fernando Soler, Juan José Martínez Casado y Emma Roldán, con menciones para 6 subcategorías; luego las de Andrea Palma y Delia Magaña, con menciones para 5 subcategorías; enseguida las de Isabela Corona y Esther Fernández, con menciones para 4 subcategorías. Las gráficas de Stella Inda, Agustín Isunza, Gloria Marín, Anita Blanch y Libertad Lamarque contienen muy escasas menciones sobre la misión.

11.2. Por lo que se refiere a las gráficas de la visión de estos 14 intérpretes, sólo 3 son relativamente complejas; las 11 restantes sólo contienen menciones sobre una o dos subcategorías de análisis. Sin embargo, es importante destacar que esas 3 gráficas presentan correspondencia con las de la misión que las acompañan; éstas son las de Andrea Palma, que menciona 5 subcategorías de la visión; de David Silva, que menciona 4 subcategorías, y de Emma Roldán, que también menciona 4 subcategorías. Mención especial merece el caso de Delia Magaña, pues a diferencia de otros intérpretes, que casi no mencionan las subcategorías de la visión, menciona 5 veces los **planes a largo plazo** y una, la **proyección a escala mundial**.

12. Los 2 pares de gráficas que representan a los 2 actores que desempeñaron como rol preponderante el de gerente de estudios y laboratorios, tienen como única similitud cierto grado de complejidad y de correspondencia entre sí.

12.1. Por lo que respecta al par de gráficas de Jorge Stahl, en la de la misión sus 6 menciones se distribuyen entre 5 de las 9 subcategorías de análisis. Dos de ellas se refieren a **producir arte** y las otras 4 se reparten por igual entre los propósitos de **entretener/divertir**, **educar/enculturizar** y **producir utilidades**, y la relevancia de la **productividad económica organizacional**. Reparte sus 9 menciones sobre 4 de las 6 subcategorías de la visión, entre los **planes a corto plazo**, la **proyección nacional**, y la **proyección internacional a escala mundial y latinoamericana**.

12.2. Salvador Elizondo ofrece un par de gráficas más complejo. La que toca a la misión presenta los porcentajes de las 18 menciones que hace sobre 5 de las 9 subcategorías de

análisis. Concentra 11 menciones (61.11%) el propósito de **producir utilidades**, seguido del de **conservar valores** (22.22%). Sus menciones sobre las otras 3 subcategorías, que representan 5.56% en cada caso, se refieren al propósito de **producir arte**, a la relevancia de la **productividad económica individual** y a la trascendencia de la **reproducción social a escala universal**. La gráfica de la visión representa los porcentajes de las 7 menciones que hace de 5 de las 6 subcategorías de análisis: **planes a corto plazo** y **a largo plazo** (28.57% cada una), **proyección internacional norteamericana, latinoamericana y mundial** (14.29% cada una).

13. El par de gráficas que corresponde al actor que desempeña el rol de técnico laboratorista no presenta mayor complejidad, ni hay correspondencia entre ambas. La de la misión representa los porcentajes de sus 7 menciones sobre 4 de las 9 subcategorías, los propósitos de **entretener/divertir**, **educar/enculturizar**, **conservar valores** y **producir arte**. Javier Sierra no menciona ninguna de las 6 subcategorías correspondientes a la visión de la ICM.

# Conclusiones

---

---

## CONCLUSIONES

### **A. Sobre el comportamiento organizacional del subsistema de producción, el ciclo de vida del producto y el desempeño de los roles de la ICM**

1. En la primera década en estudio se produjeron 234 de las 2,917 películas que se realizarían de 1930 a 1969, lo que equivale al 8.02% del total producido; el porcentaje de crecimiento fue del 26.64%, el más alto de las 4 décadas. Se creció durante 7 años y se decreció sólo en 2. De 2 cintas producidas en el primer año, se llegaron a producir 58 en el penúltimo año de la década. Se logró contar con la infraestructura material necesaria para producir regularmente y con las instalaciones, materiales y equipos suficientes. Se instituyó la estructura organizativa al nivel del subsistema de producción, tanto para las empresas productoras, como para los trabajadores de la producción. Con todo ello, se creció gradualmente, lo que permitió rebasar la fase preindustrial a finales de la década. En esta fase del lanzamiento del nuevo producto comunicativo cinematográfico sonoro, se hicieron versiones aún muy simples, imitando en un principio lo producido por la cinematografía norteamericana y europea, principales competidores, y recurriendo a los géneros ya aceptados por los consumidores nacionales y extranjeros. Sin embargo, se empezó a experimentar para encontrar fórmulas genéricas propias que pudieran atraer a consumidores reales y potenciales y satisfacer sus gustos e intereses por estos productos.

A finales de la década y en los primeros años de la siguiente, la etapa de Introducción del ciclo de vida del producto estaba superada y se iniciaba la de crecimiento, a pesar de que pocas empresas se habían consolidado, de que los productores, directores, argumentistas o adaptadores, intérpretes y técnicos estaban aprendiendo los roles que desempeñaban; de que aún no habían surgido las “estrellas” que esperaban los públicos; de que las vías de financiamiento no se habían institucionalizado y de que las condiciones de la distribución y exhibición de los PCC que se ofrecían, eran poco favorables para los productores. En términos de la productividad, esto significa que en el nivel del sistema organizacional sí se estaba creciendo, porque se estaban satisfaciendo los intereses de los públicos a los que la organización dirigía su producto comunicativo cinematográfico y la organización estaba actuando eficazmente.

Aquí abordo un punto que creo importante señalar, a pesar de que no lo he revisado particularmente, relacionado con los datos del desempeño del rol y con los resultados que infero de la primera mirada. Estos datos dan cuenta de un hecho relativo a una de las variables dependientes, que menciono desde ahora, porque se convertiría en constante, me refiero a la satisfacción con el trabajo. Esta variable dependiente, que representa actitudes y no comportamientos, y ahora se estudia como una variable dependiente principal, está relacionada con los factores del desempeño y con las preferencias en los valores de la cultura organizacional que tienen muchos investigadores del CO (Robbins, 1996).

Al revisar el desempeño de los roles de los actores de la producción en esta primera etapa, en que aún no se imponía la necesidad de la especialización, se ve con claridad que los actores se identificaban fácilmente con los roles que prescribía la organización, que su visión individual y grupal era muy clara en cuanto a cómo se suponía que actuaran en situaciones de trabajo, y que a pesar de que varios actores desempeñaban más de un rol, los roles estaban claramente

definidos y las expectativas de cada uno eran precisas en lo relativo a lo que los administradores esperaban de los trabajadores y viceversa. Por otro lado, también al revisar el desempeño de los roles de los actores de la producción, destaca su capacidad productiva individual y grupal, y esto puede apreciarse aun en esta etapa introductoria, en que todavía no se imponía la necesidad de la especialización. Relacionando ambos datos, considero que, efectivamente, la satisfacción con el trabajo que realizaban todos estos actores de la producción, en esta etapa introductoria al menos, contribuyó en buena medida a la productividad alcanzada.

No excluyo, desde luego, que los aciertos de la organización en cuanto al incipiente interés que despertó su producto hayan favorecido su crecimiento; ni descarto la injerencia de factores del entorno, que también lo propiciaron, pero centro mi conclusión en los factores que se relacionan con el CO de los individuos y grupos que participaron en esta etapa de introducción del ciclo de vida del producto.

2. En la segunda década (1940) se produjeron 655 películas. Este crecimiento se traduce en un 22.45% con respecto al total producido en los 40 años que examino; se pasó de una media de 23.4 cintas producidas por año en la década anterior, a 65.5 películas anuales producidas en esta década. El crecimiento fue de 16.20% y el decrecimiento, 5.35%, el más bajo de las 4 décadas. Se creció a lo largo de 7 años y se decreció a lo largo de 3 años. El ciclo de crecimiento ininterrumpido más largo de la década (y de todas las décadas), se dio de 1941 a 1945, en los años de la segunda guerra mundial, en los que la cinematografía mexicana, por un lado, tuvo menos competencia, y por otro, no careció de los insumos necesarios para seguir produciendo.

En los primeros años de la década se inició la etapa de crecimiento, en la cual las ventas empezaron a aumentar rápidamente porque el PCC ofrecido había conseguido la preferencia de los consumidores reales y penetrado en mercados nuevos. Lo que propició el crecimiento tiene que ver con las adaptaciones y ajustes que la ICM llevó a cabo en su infraestructura material, en su la estructura organizativa y en los contenidos de sus PCC, además de otros provenientes de sus interdependencias con el entorno. Menciono sólo algunos de estos ajustes que propiciaron el crecimiento, relacionados con el CO en el nivel organizacional, grupal e individual en esta etapa.

En parte éste se logró porque en el nivel de la organización, operó el propósito fundacional y se comprendió que el PCC que producía la industria, es un bien que ocupa un espacio y un tiempo determinados y que su fabricación requiere una inversión de recursos sociales, de origen privado o público. Por lo tanto, es obligatorio que estos PCC se confeccionen de tal manera que restituyan, a la larga, el valor del sistema completo de producción comunicativa, para que el sistema productivo sea reproducido (Martín Serrano, 1994). Aunque no todos los productores o empresas productoras lograron producir los mínimos redituables para permanecer en activo, 32 empresarios alcanzaron a producir de 3 a 5 cintas anuales. Para ello, se recurrió a todo tipo de interacciones posibles, coaliciones, enlaces y *joint ventures*. También, la organización, para enfrentar la competencia creciente, se involucró en la distribución de su producto y creó un sistema de distribución que sentó las bases para que se pudiera competir en mejores condiciones en el mercado nacional y en el internacional que se iba conquistando. Incluso, accedió al financiamiento oficial como vía para allegarse recursos económicos no disponibles a través del financiamiento privado.

Por otro lado, el crecimiento fue resultado también del CO de los individuos y grupos, cuyo desempeño contribuyó a satisfacer con éxito las demandas de los consumidores y cumplir las metas fijadas por la organización. No estoy muy cierta de si la especialización, a la que obligaron, por un lado, los avances tecnológicos y por otro, las prescripciones impuestas por la organización sindical respecto al desempeño de los roles, fue un factor que contribuyó a la productividad de individuos, grupos y sistema organizacional. Sin embargo, al menos por lo que respecta al desempeño de los roles técnicos, sí operó la limitación y se eligió la especialización.

Otros actores de la producción, como los productores/ directores/ argumentistas/ adaptadores/ intérpretes que examino en este trabajo, no se especializaron y siguieron desempeñando varios roles. Tal vez diversos factores influyeron sobre los actores que optaron o no por la especialización, entre ellos, el conflicto de roles por las expectativas divergentes, la satisfacción en el trabajo, la eficacia y la eficiencia como medida de la productividad y las prescripciones sindicales. De este modo, no puedo concluir que la especialización haya sido un factor determinante de la productividad alcanzada por la ICM en esta década.

Otros factores relacionados con el CO de los individuos y grupos participantes en la organización, tuvieron más peso en la consecución de los propuestos por la organización para alcanzar sus metas. Destaco primero los que tienen que ver con el desempeño de los actores físicos. Por un lado, la mayoría de los que ya participaban en la organización, habían aprendido a desempeñar sus roles y adquirido suficiente experiencia en ello; la posesión de habilidades intelectuales o físicas se estaba ajustando al desempeño de los roles que requerían unas u otras y, nuevamente, la satisfacción en el trabajo, que los conflictos sindicales no lograron afectar totalmente, contribuyeron al aumento de la productividad. Por otro lado, los actores físicos que ingresaron a la organización en este periodo, se integraron a los sistemas de trabajo, y algunos de ellos, incluso destacaron en el desempeño de algunos de los roles, lo cual fue decisivo para impulsar al cine mexicano dentro y fuera del país. En cuanto a la productividad alcanzada en el nivel grupal, el diseño de los equipos y grupos de trabajo que se instituyeron resultó sumamente eficaz y con alto grado de cohesión, lo que también contribuyó al aumento de la productividad del grupo.

La etapa de crecimiento que se inició en 1943 se prolongó hasta 1958. Esto indica que a lo largo de esta etapa, si bien la organización invirtió parte de sus utilidades en el mejoramiento de sus productos, su promoción y distribución, y logró una posición dominante sobre sus competidores (las otras industrias cinematográficas de habla hispana), sacrificó parte de sus ganancias esperando compensarlas en la siguiente etapa.

3. En la tercera década (1950) se realizaron 1,078 películas, lo que se traduce en un 36.97% del total producido en los 40 años que examino. Se pasó de una media de 65.4 películas al año a 107.8 cintas anuales. Aunque se produjeron 423 cintas más que en la década anterior, el porcentaje de crecimiento (9.00) fue ligeramente superior al 8.26% de decrecimiento. Este hecho coincide con que se creció por 5 años y se decreció por 4. Sin embargo, se logró un crecimiento sostenido y el punto más alto del ciclo de vida del producto, con 135 películas producidas en 1958.

Prácticamente toda la década formó parte de la etapa de crecimiento iniciada en 1943. El crecimiento se mantuvo y se aumentó la productividad, gracias a la autorreferenciabilidad del sistema, que recurrió a los ajustes necesarios para conservar su identidad y autonomía y para cambiar, al mismo tiempo, los elementos constitutivos del subsistema de producción, que le permitieran seguir funcionando, creciendo y enfrentar la competencia de las cinematografías norteamericana y europea, nuevamente en auge, y la de un nuevo medio de comunicación avasallador: la televisión. Ante la imposibilidad de controlar las afectaciones provenientes de los otros subsistemas, el de distribución, el de exhibición y el de financiamiento, y mucho más, de interferir directamente sobre las afectaciones procedentes del sistema social, la industria recurrió al ajuste de la infraestructura material, de la estructura organizativa y de la supraestructura del subsistema de producción.

La creación de los Estudios América, que permitió reducir los costos de producción; la disminución de los tiempos de filmación, que contribuyó a lo mismo; la recurrencia a los géneros más aceptados por los mercados nacionales y extranjeros, y la aceptación y adaptación a planes de apoyo surgidos de las instancias gubernamentales, todo ello, forma parte de lo que el cine mexicano utilizó para mantener su crecimiento y entrar a la etapa de madurez.

Estos ajustes repercutieron, obviamente, en el CO de los individuos y grupos que operaban al interior del subsistema de producción. Mi conclusión al respecto, es que su desempeño contribuyó aún al crecimiento, y que su experiencia acumulada y sus habilidades perfeccionadas siguieron siendo fundamentales para el mantenimiento del sistema. Por otro lado, la incipiente presencia de los que intentaban renovar al cine mexicano al margen de lo instituido, alentó y obligó a que el subsistema de producción se abriera y no mantuviera su clausura, lo que lo habría atrofiado antes de alcanzar la etapa de madurez.

4. De 1960 a 1969 se produjeron 950 cintas, 124 menos que en la década anterior. Por primera vez, el decrecimiento fue superior al crecimiento, esto es, se creció 5.25% (50 películas) y se decreció 7.56% (72 películas), lo que anunciaba que el ciclo de vida del producto había entrado en la etapa de madurez, pues el crecimiento de sus ventas había disminuido o se estaba nivelando.

La etapa de madurez se caracteriza por que el crecimiento de las ventas del producto disminuye o se estabiliza. La etapa dura más que las anteriores y, en ocasiones, los productos parecen seguir sin alteraciones, pero en realidad están evolucionando para satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor. Entre las medidas que se llevan a cabo para mantener el producto en el mercado, están las que intentan modificar los mercados y las que se orientan a modificar el producto. Esta última concierne directamente a los esfuerzos por mantener o superar la productividad de una organización.

Varios factores de los que caracterizan esta etapa coinciden con los que se pueden apreciar en lo que yo considero como la etapa de madurez del cine mexicano, que va desde 1959 hasta 1980. Si bien mi análisis del CO del cine mexicano termina en 1969, en el capítulo 4, en que reviso la productividad y el ciclo de vida del PCC que ofreció la ICM, extendí mi análisis sobre su ciclo de vida hasta 1999. Por ello, mis conclusiones sobre la productividad alcanzada en esta década no pueden sustraerse a que esta etapa de madurez abarca la última década que examino y se extiende dos décadas más, antes de iniciar la etapa de declinación, en 1990.

Menciono algunos hechos que considero necesarios para dar mis conclusiones sobre esta última década. A partir de 1960, la distribución, la exhibición y el financiamiento del cine mexicano quedaron bajo el control estatal; se agudizaron los problemas relacionados con el financiamiento; se incrementaron los costos de producción; no se solucionó la lentitud de la recuperación de las inversiones; la censura, aunque liberalizada, impidió el tratamiento de temas políticos y más audaces; los individuos y grupos que conformaban el subsistema de producción, aunque seguían activos y en plena productividad, habían envejecido, y los provenientes del cine independiente y experimental, aún estaban aprendiendo. Sin embargo, la realidad de la organización impuso su lógica de sobrevivencia, la búsqueda de su efectividad y su adaptación al medio.

La organización aplicó una serie de medidas para mantenerse en el mercado y seguir ofreciendo su producto. No sólo a lo largo de la década, sino más allá de ella, modificó los mercados, buscó otros usuarios y nuevos segmentos, a los que ofreció un producto que cubriera sus gustos e intereses. También modificó su producto para adaptarlo a los gustos e intereses cambiantes. Si el cine mexicano ya había demostrado su eficacia al lograr sus metas y satisfacer los gustos e intereses de sus consumidores en la etapa de crecimiento, en esta etapa de madurez además logró ser eficiente, y por ende, sumamente productivo. Por ello sobrevivió tantos años, pues el desempeño de los individuos, de los grupos y del propio sistema organizacional, sentó las bases que le permitieron transitar por todas las etapas del ciclo de vida del producto y alcanzar la última.

## B. Sobre la primera mirada

Como ya expliqué en el capítulo 6, la información que me ha permitido conocer lo que los 52 cineastas pensaban sobre la misión y la visión de la organización en la que desempeñaron sus diversos roles, proviene de las entrevistas que se les hicieron entre 1975 y 1976. Para entonces, ya habían pasado muchos años desempeñándose en el o los roles asumidos y su trayectoria dentro del subsistema de la producción de la ICM, en la mayoría de los casos, estaba a punto de concluir. Aunque casi todos los entrevistados seguían activos en el desempeño de sus roles, sus observaciones y comentarios sobre el sentido de su quehacer al interior de la organización y del porqué y el para qué la empresa hacía lo que hacía, están expresados sin hacer precisiones temporales que me permitan ubicar lo que pensaban en tal o cual década. Por ello, he decidido exponer las conclusiones sobre los resultados del análisis de contenido aplicado a los textos de sus entrevistas, en un apartado separado del resto de las conclusiones.

El lector puede consultar las gráficas que representan los datos obtenidos sobre la misión y la visión en el ANEXO 3. En el capítulo 6 sólo incluyo los cuadros de las menciones y las gráficas globales, pero en el ANEXO están las gráficas por grupos de actores y las gráficas individuales de cada actor.

1. Por lo que respecta a cómo se concebía la misión de la empresa en el nivel del sistema organizativo, queda claro que la prioridad de los propósitos estaba centrada en la obtención de utilidades, pero que también era importante la productividad de la propia organización y su reproducción social, así como la individual. Esto significa que la organización, aun dándole prioridad a la remuneración personal, le otorgaba relevancia a la reproducción de la organización en el nivel económico y como ente social. La organización consideraba que el propósito de conservar valores estaba por encima de los de producir arte, educar/enculturizar y entretener/divertir. Esto significa que respetaba ciertos valores del medio social y que, por encima de otros propósitos, privilegiaba la conservación de los valores reconocidos y aceptados en su entorno. Lo que me llama la atención es que las menciones sobre este propósito sean más numerosas que las hechas sobre los otros, salvo obtener utilidades. También, que el propósito de educar/enculturizar alcanzara más menciones que el de entretener/divertir. Mi extrañeza parte de la creencia generalizada, y reforzada por críticos y comentaristas del cine mexicano, de que el cine mexicano procuraba entretener y divertir a sus públicos por encima de cualquier otra consideración. En cuanto a la trascendencia de la reproducción social a escala nacional y universal, las pocas menciones hechas de estas subcategorías indican que la trascendencia de su quehacer era apenas percibida y que la cultura organizacional no había incorporado a su sistema de significados compartidos estos sentidos.
2. Por lo que respecta a cómo se concebía la misión de la empresa entre los grupos, concluyo lo siguiente:

-El grupo formado por 9 productores es el que hizo el mayor número de menciones y uno de los pocos grupos que abarcó las 9 subcategorías de la misión. El resultado del número de menciones indica que su propósito empresarial estaba orientado a la necesidad de producir utilidades, pero que éstas no se referían tan sólo al beneficio personal, pues también se orientaban a la reproducción del sistema organizacional. En el nivel grupal, el propósito de conservar valores obtuvo más menciones que el resto, lo que también es significativo, puesto que la mayor parte de las críticas proverbiales que se han hecho a este grupo de actores, se centra en que su único propósito empresarial se relacionaba con la producción de utilidades ofreciendo PCC que divirtieran a sus públicos. Por otro lado, éste es el grupo que hizo el mayor número de menciones sobre las 2 categorías relativas a la trascendencia. Ello significa que, a diferencia de otros grupos, el de los productores percibía que su labor sí tenía un sentido de trascendencia para la reproducción social a escala nacional y universal. Mi conclusión final sobre cómo miraban su quehacer organizacional, se relaciona con el propio desempeño de un rol dominante, que presupone capacidades mediadoras entre el

entorno cambiante y lo que cambia al interior de la organización. También, y entre otros atributos del rol, están los que se relacionan con la institución de modelos de comportamiento organizacional y el establecimiento de los valores prevalecientes en la institución.

-El grupo formado por 9 directores hizo 154 menciones, que abarcan las 9 categorías de análisis relativas a la misión. Los porcentajes que resultan de sus menciones mantienen estrecha relación con los del grupo de productores. Como ellos, el porcentaje más alto corresponde al propósito de producir utilidades, seguido de los relacionados con la relevancia de la productividad económica organizacional e individual. Para ellos es tan importante entretener y divertir, como conservar valores, producir arte o educar y enculturizar. También, es otro de los pocos grupos para los que la trascendencia de la reproducción social nacional y universal forma parte de los valores de la institución. Como desempeñantes de un rol también dominante, manifestaron su interés por lo que significaba su quehacer al interior de la organización y su papel como transmisora de valores. Los directores, como grupo, sí tenían noción de la trascendencia de su quehacer en las escalas nacional y universal. En resumen, el grupo tenía un claro sentido de la misión de la organización.

-El grupo formado por 6 argumentistas o adaptadores hizo 80 menciones, que abarcan 8 de las 9 categorías de análisis relativas a la misión. Como los otros dos grupos, éste también se refirió al propósito de obtener utilidades como el central. El propósito de conservar valores le sigue en importancia, mencionaron poco los otros y algunas veces, la relevancia de la productividad de la organización y la productividad individual. Sólo hay una mención relativa a la trascendencia de la reproducción social individual. Este grupo, que también desempeñó un rol dominante, en tanto que su actuación interviene a nivel las representaciones y los contenidos de los mensajes, no le concedió mayor importancia a la trascendencia de su quehacer para la reproducción social.

-El grupo formado por 2 fotógrafos privilegió con sus menciones los propósitos de conservar valores y la relevancia de la productividad económica individual. Les siguen los propósitos de producir arte y de entretener/divertir. Con menos menciones, las demás categorías también fueron contempladas. No hicieron ninguna mención sobre la trascendencia de su quehacer. Esto extraña, pues los 2 fotógrafos obtuvieron premios y reconocimientos nacionales e internacionales muy importantes.

-El grupo compuesto por 2 músicos sólo hizo menciones de 6 categorías de análisis relativas a la misión. El porcentaje de sus menciones indica que a este grupo le preocupaba producir utilidades pero que, salvo esto, su quehacer estaba sobre todo circunscrito a que los PPC que musicalizaban fueran artísticos y entretuvieran, y que la organización se mantuviera produciendo.

Las menciones del sonidista se refieren a 5 subcategorías y la mayoría se centran en la relevancia de la productividad económica individual. Considero que, como caso, no puede ofrecer información relevante sobre este grupo de actores de la producción.

-El grupo formado por 3 escenógrafos hizo 49 menciones sobre 8 de las 9 categorías relativas a la misión. Al igual que todos los grupos, la mayoría de sus menciones se refirió a la categoría de los propósitos de producir utilidades, pero a diferencia de otros, hicieron casi el mismo número de menciones sobre la relevancia de la productividad económica organizacional. Esto los aproxima al grupo de los productores y de los directores, que asociaron ambos aspectos. Me interesa resaltar estos datos, pues indican que el grupo de escenógrafos, a diferencia de otros grupos de técnicos, mencionó categorías de análisis que otros no consideraron. Esto me permite deducir que el desempeño de este rol lleva al actor a

mediar entre diversos niveles de la organización, y al mismo tiempo, mantenerse abierto al entorno y enriquecer el acervo de sus representaciones escenograficables. Quizás esta posición, a diferencia de los otros técnicos, sea la razón por la que ubique mejor el sentido de su quehacer organizacional.

-Las menciones del grupo de editores señalan, en resumen, que tenía claro que su quehacer al interior de la organización le otorgaba una seguridad para seguir en activo dentro de ella, pero también, que la conservación de valores era relevante para su quehacer. Esto refuerza la impresión de que, en general, los trabajadores técnicos no participaban de ciertos aspectos de la cultura institucional, respecto a la trascendencia de su quehacer, pero sí reconocían la conservación de valores como un rasgo de la identidad de la organización.

-La suma de las menciones del grupo de intérpretes es 116; en síntesis, para ellos la organización les brinda seguridad económica individual porque produce utilidades. Aunque sí mencionaron que para que ésta se mantuviera, era necesario que continuara produciendo PCC que conservaran los valores y produjeran arte, y además, que educaran y divirtieran. Que solamente se hiciera un par de menciones de la trascendencia de la reproducción social universal, indica que este grupo de actores no consideraba la trascendencia de su quehacer.

-El grupo de actores que desempeñaron como rol preponderante el de gerente de estudios y laboratorios hizo 24 menciones. La producción de utilidades era el propósito central de su quehacer, pero éste cobraba sentido porque el PCC que la ICM ofrecía, conservaba valores, producía arte, entretenía, divertía, educaba, permitía la reproducción de la organización y del individuo y, además, era trascendente para la reproducción social universal. Este grupo, como el de productores y directores, sí mencionó todas las categorías de la misión, y como ellos, mantenía una escala de valores que equilibraba la utilidad económica y social de la organización.

-En el caso del técnico laboratorista, sus menciones claramente apuntan a los propósitos de entretener/divertir, educar/enculturizar, conservar valores y, un poco por debajo de éstos, producir arte. No mencionó la relevancia ni la trascendencia del quehacer individual u organizacional. Como estamos frente a un caso aislado, no se puede inferir que todos los técnicos pensarán igual sobre el porqué y el para qué de la organización. Sin embargo, es interesante que no mencionara el propósito de producir utilidades ni la relevancia de la productividad económica individual y organizacional.

A partir de lo expuesto, es obvio que casi a todos los grupos de actores les quedaba clara la misión de la organización por lo que respecta a los propósitos de elaborar PCC con la intención de producir utilidades, en primer término, conservar valores, educar/enculturizar, entretener/divertir y producir arte. En cuanto a la importancia que se le daba a la productividad económica de la empresa en los niveles organizacional, grupal o individual, aunque todos los grupos hicieron menciones al respecto, los únicos cuyas menciones tienen relevancia, son los de los productores, los directores, los argumentistas o adaptadores, los escenógrafos y los intérpretes. Sobre las consecuencias que para la reproducción social tenía la empresa, los grupos que mencionaron esta subcategoría de análisis fueron solamente cinco. De ellos, sólo los productores y los directores hicieron menciones significativas.

3. Respecto a las 248 menciones que sobre las 6 categorías de análisis de la visión hicieron los 11 grupos de actores, destaco lo siguiente:

-El hecho de que las menciones relativas a la visión sean muchas menos que las relativas a la misión, y que sólo 6 de los 11 grupos de actores mencionaran las 2 subcategorías de planes y las 4 de la proyección, revela que no había una visión compartida del desarrollo esperado para la organización; de la necesidad de sostener y extender sus mercados; de su

posible futuro y hacia dónde podría caminar ésta. Las categorías relevantes para la organización, al centrarse en los planes a corto y largo plazo y la proyección internacional, expresadas sólo por los desempeñantes de los roles dominantes, indica que no se caminaba en el mismo sentido y que no se compartían las visiones. En pocas palabras, los fundadores mantenían una postura alejada del resto de los grupos de trabajo de los mandos subalternos, en tanto que no transmitieron su visión de lo que la ICM debía ser en el futuro y cómo planeaban su desarrollo.

4. Por lo que respecta a las menciones que cada grupo de actores hizo sobre la visión, destaco lo siguiente:

-El grupo compuesto por los 9 productores alcanzó el mayor número de menciones y contempló las 6 subcategorías. Los planes a corto y a largo plazo ocuparon el porcentaje más alto, sobre todo los segundos. En cuanto a la frecuencia de menciones sobre la proyección, la escala nacional y la latinoamericana obtuvieron el mayor porcentaje de menciones, aunque también las hubo para la proyección a escala mundial. Esto indica que el grupo sí tenía clara la visión futura de la empresa, y consideraba como meta la proyección más allá de los mercados ya conquistados.

-El grupo compuesto por los 9 directores también hizo menciones sobre las 6 subcategorías, pero la mayoría se concentró en los planes a corto y largo plazo; este último es el que mayor número de menciones alcanzó. Esto es así porque no todos los directores mencionaron todas las categorías de la proyección y, además, el número de menciones Sobre ella fue muy bajo, lo cual significa que para este grupo la proyección a futuro de la empresa no tenía la misma relevancia que para el grupo de productores.

-Del grupo compuesto por los 6 argumentistas o adaptadores, solamente 4 hicieron menciones sobre la visión, un magro total de 12. Éstas se concentraron en los planes a largo plazo y en la proyección a escala norteamericana y latinoamericana, pero la escasez de sus menciones indica que no visualizaban la proyección de la organización.

-El grupo formado por los 2 fotógrafos solamente mencionó los planes a corto y a largo plazo, 3 y 5 veces respectivamente, y 4 veces, la subcategoría de la proyección internacional a escala mundial. Ello responde, tal vez, a que ambos habían filmado en el extranjero y recibido premios nacionales e internacionales por su labor como fotógrafos, y sí visualizaban la importancia de proyectar el cine mexicano a esa escala y con base en planes a corto y largo plazo.

-El grupo de los 14 intérpretes mencionó 55 veces las 6 subcategorías de análisis. Las relativas a los planes a corto y largo plazo concentraron la mayoría de sus menciones, 16 y 21 respectivamente. Otras 7 menciones se repartieron en las subcategorías de la proyección a escala nacional, norteamericana y latinoamericana, pero mencionaron la proyección a escala mundial 11 veces. De los 14 miembros del grupo sólo 8 consideraron estas subcategorías, lo que indica que, al menos, estos intérpretes sí tenían una visión compartida del futuro de la organización.

-Los 2 actores que se desempeñaron preponderantemente como gerentes de estudios y laboratorios, mencionaron 16 veces las 6 subcategorías de la visión; los planes a corto y largo plazo y la proyección a escala mundial alcanzaron el mayor número de ellas. Al igual que los otros grupos que mencionaron casi todas las subcategorías de la visión, son a estas 3 a las que se refirieron la mayoría de las ocasiones; y al igual que esos otros grupos, éste tenía una clara visión de la organización.

En conclusión, se puede afirmar, en cuanto a la visión, que los grupos que tenían mayor claridad sobre el rumbo por el que se debía conducir a la organización son los de mayor jerarquía y que los grupos subalternos carecían de una visión, no manifestaron su interés por ella, o no se les había hecho participar e involucrarse en ella, salvo el grupo de los fotógrafos que si hicieron menciones sobre la proyección de la ICM.

5. Buena parte de las conclusiones sobre la misión y visión en el nivel individual, esto es, lo que pensaba cada uno de los 52 actores de la producción examinados, se encuentra en el apartado del capítulo 6 donde presento las gráficas por pares. Las observaciones que ofrecí en esa parte permiten tener una idea clara de cuáles actores estaban más compenetrados con el sentido de la organización o con el suyo propio. Básicamente de la complejidad o la simplicidad de las gráficas y del grado de correspondencia entre una y otra, infiero lo anterior. Le sugiero al lector que haga esta lectura junto con las gráficas que se encuentran en el ANEXO 3; creo que éstas hablan por sí mismas y sólo retomo lo esencial.

Los datos obtenidos del análisis de contenido aplicado para conocer algunos rasgos de la singularidad de la organización que estudio, me permiten plantear algunas conclusiones. Ya he referido algunas de ellas; sin embargo, apunto algunas que no se extraen únicamente de los datos obtenidos por el análisis de contenido de las entrevistas de los cineastas, sino del conjunto de datos que presenté a lo largo de otros capítulos.

- 5.1. Los productores que presentan las gráficas más complejas y que además guardan una correspondencia entre ambas, son Raúl de Anda, Miguel Zacarías, Juan J. Ortega, Ramón Pereda y Gregorio Walerstein. De los 9 productores, estos 5 tuvieron un desempeño relevante y una presencia constante en la organización, en particular Raúl de Anda, Miguel Zacarías y Gregorio Walerstein, que realizaron películas de géneros diversos y casi todas con éxito económico y reconocimiento. Los 3 productores crearon varias empresas de las que fueron inversionistas principales, pero además se asociaron con otros para coproducir, tanto en México como en Latinoamérica. Como empresarios, impulsaron la creación de las distribuidoras que he mencionado y estuvieron entre los principales accionistas de los Estudios América. También participaron en la fundación de organismos patronales. Otro productor, Ismael Rodríguez, que también tuvo un desempeño relevante como director, aunque presenta gráficas muy simples, revelan gran claridad en sus propósitos y en la visión de la organización.
- 5.2. De los 9 directores, 4 presentan las gráficas más complejas y con cierto grado de correspondencia: Emilio Gómez Muriel, Gilberto Martínez Solares, Roberto Gavaldón y Julio Bracho. Los 4 mencionaron la mayoría de las categorías relativas a la misión y a la visión. Los 4 se distinguieron en el desempeño de su rol y de los otros que desempeñaron; el primero también como productor; el segundo, como uno de los directores más prolíficos. Los 4 participaron en la fundación del STPC. Los dos primeros realizaron, sobre todo, melodramas y comedias; los otros dos, se caracterizaron por su búsqueda de temas y tratamientos más complejos. Los demás directores presentan gráficas más sencillas y casi no mencionaron subcategorías de la visión. Sin embargo, salvo José Bohr, que sólo estuvo presente en la ICM en la primera década en estudio, tuvieron carreras muy largas y realizaron películas importantes que se reconocen aún hoy, como es el caso de Alejandro Galindo.
- 5.3. Sólo 4 de los pares de gráficas de los argumentistas/adaptadores presentan cierta complejidad y correspondencia, por lo que toca a las menciones sobre la visión. Éstas son las de Mauricio Magdaleno, José Revueltas, Alfonso Patiño Gómez y Edmundo Báez. Las gráficas más simples, por sus menciones tanto sobre la misión, como sobre la visión, son las de Julio Alejandro y Tito Davison. Mauricio Magdaleno, quien también dirigió algunas cintas, y José Revueltas, que sólo desempeñó estos roles, son figuras centrales del cine

mexicano y sus contribuciones, muy reconocidas. Alfonso Patiño Gómez, sindicalista y cooperativista, también se desempeñó como productor y director. Edmundo Báez y Julio Alejandro escribieron argumentos y guiones de importantes cintas y colaboraron con diversos productores y directores. Tito Davison, que se inició como guionista, también se desempeñó como director y realizó cintas notables. Extraña, en cierto modo, la falta de visión de casi todos estos actores, excepto Edmundo Báez.

- 5.4. De los 2 pares de gráficas de los fotógrafos, Alex Phillips y Gabriel Figueroa, la de la misión de Gabriel Figueroa es la más compleja y casi no guarda correspondencia con la de la visión. Las gráficas de Alex Phillips son más sencillas y guardan entre sí correspondencia, pues no contienen muchas menciones. Respecto a las gráficas de la visión de ambos actores, aunque consideraron los planes a largo plazo y la proyección internacional, sus menciones son escasas. Extraña, pues ambos actores desempeñaron con enorme reconocimiento nacional e internacional sus roles de fotógrafo, tanto en México como en el extranjero, y colaboraron en las principales cintas mexicanas y en varias extranjeras. Sus imágenes fotográficas dieron a conocer el cine mexicano en el extranjero; Figueroa formó parte del grupo de cineastas que inició el lanzamiento del cine nacional, dentro y fuera del país. Sus luchas sindicales fructificaron en la fundación del STPC.
- 5.5. De los 2 pares de gráficas de los actores que se desempeñaron como músicos, las de Manuel Esperón, tanto la de la misión, como la de la visión, resultan las más complejas. Este actor, que se desempeñó también como sonidista varios años, es el más prolífico de todos los que he examinado. Además de haber hecho la música de fondo de 474 cintas, compuso muchas de sus exitosas canciones para películas que musicalizó, y muchas más se utilizaron en otras cintas. Su presencia en el cine mexicano, su apertura hacia otros medios y la infinidad de reconocimientos otorgados en el país y en el extranjero, seguramente influyeron en él para tener muy clara la misión y visión de la singularidad del cine mexicano, ya que su música y su desempeño contribuyeron en buena medida a la aceptación de los PCC que ofrecía y a su expansión. Antonio Díaz Conde musicalizó 317 cintas y también fue muy reconocido. Entre ambos musicalizaron una tercera parte de las cintas mexicanas del periodo y seguramente sus imágenes sonoras contribuyeron a conformar la “educación musical” de los públicos mexicano y extranjeros que favorecieron al cine nacional.
- 5.6. El caso del sonidista José B. Carles es interesante, pues a diferencia de otros técnicos, sí mencionó las categorías de la visión, además de las de la misión. Tuvo un alto desempeño, fue muy reconocido y sonorizó 225 cintas. Participó en la fundación del cine mexicano y siguió activo por más de 40 años. Tal vez todo ello contribuyó a la claridad de su concepto de la misión y visión de la organización.
- 5.7. De los 6 pares de gráficas de los 3 escenógrafos, las de Jorge Fernández destacan por su complejidad y correspondencia. Las de Jesús Bracho y Gunther Gerszo sólo presentan menciones sobre las categorías de la misión. Entre los 3 colaboraron en 610 cintas, 370 de las cuales fueron escenografiadas por Jorge Fernández, actor destacado en el desempeño de su rol único. Como Manuel Esperón y Jorge B. Carles, participó desde los inicios del cine mexicano, y al igual que ellos, estuvo activo por muchos años más. También participó en la fundación del STPC. Sus escenografías, que fueron muy variadas, desde las más sencillas hasta las más sofisticadas, impregnaron las pantallas y marcaron estilos y modas en la decoración.
- 5.8. De los 3 pares de gráficas de los 3 editores, las de Carlos Savage contienen el mayor número de menciones y cierto grado de complejidad y correspondencia. Las de Jorge Bustos y Gloria Schoemann tienen muy pocas menciones, tanto relativas a la misión, como sobre la visión. Los 3 editores ingresaron al cine mexicano desde sus inicios, fueron muy

productivos, su desempeño recibió múltiples reconocimientos, laboraron mucho más de 40 años y formaron a varias generaciones de editores. Entre los tres editaron 1,100 cintas, Carlos Savage 452, Jorge Bustos 404 y Gloria Schoemann 198. También son figuras centrales del cine mexicano y sus conocimientos y habilidades seguramente contribuyeron a la narrativa fílmica nacional.

- 5.9. De los 14 pares de gráficas de los actores que se desempeñaron como intérpretes casi exclusivamente, 9 de ellas presentan cierto grado de complejidad en lo relativo a la misión, pero sólo 3 de la visión contienen algunas menciones. Éstas son las de Andrea Palma, Isabela Corona y David Silva. Las gráficas de la misión más complejas y con mayor número de menciones son las de Andrea Palma, Fernando Soler, Sara García, Isabela Corona, David Silva (la más compleja), Delia Magaña, Juan José Martínez Casado y Emma Roldán. Todos estos intérpretes se iniciaron a principios del cine sonoro, como actores principales o de cuadro y reparto. Los otros 6 actores casi no hicieron menciones sobre la misión y muy pocas, sobre la visión. Puedo concluir que este grupo tuvo poco interés o poca claridad sobre la necesidad de proyección del cine mexicano, aunque sí manifestó interés por algunos aspectos de la misión.

5.10. Por lo que respecta a las gráficas de los 2 dos actores que desempeñaron como rol preponderante el de gerente de estudios y laboratorios, las de Salvador Elizondo (que también se desempeñó como productor) son las más complejas y muestran correspondencia. Las de Jorge Stahl son más sencillas, pero también se corresponden. Resalto sobre todo las gráficas de Salvador Elizondo, que manifiestan su claro interés por cumplir el propósito organizacional y la necesidad de planear la producción y proyectar internacionalmente al cine mexicano. No en balde fue fundador y socio de los Estudios CLASA y Clasa Films Mundiales y, ya como productor, realizó importantes películas, varias de ellas en Europa. Jorge Stahl, que produjo, distribuyó y exhibió algunas cintas en la etapa silente, se desempeñó además como fotógrafo por muchos años y como laboratorista toda su vida. Lo más relevante de su quehacer fue la fundación de dos de los estudios cinematográficos más importantes, primero los México Films y años después, los Estudios San Ángel. Seguramente por desempeñar estos roles tenía muy claro qué podía hacer el cine mexicano para ofrecer los productos que interesaran a sus públicos y hacia dónde debía orientar su expansión.

5.11. El caso de Javier Sierra, técnico laboratorista en efectos especiales, quien se inició desde la época silente, quizá represente el de muchos otros técnicos que, sin tener muy interiorizados los aspectos de la visión, sí tenían muy clara la misión de la organización y los propósitos del cine que debía hacerse.

Al llegar al final de este recorrido, permanece vivo mi interés por conocer más sobre el cine mexicano, el de antes y el de ahora. Sin embargo, me queda la duda de que mis elecciones y limitaciones, de las que hablé en la introducción, me hayan permitido penetrar en la realidad de esta organización compleja, lábil y difusa, que intento asir. Tengo claro que esta investigación no podía abarcar el ámbito de las representaciones; sin embargo, creo que sin ellas no podría establecer una serie de conexiones para explicar lo mirado. Hubiera deseado ofrecer al lector afirmaciones concluyentes sobre el comportamiento organizacional del cine mexicano y no solamente descripciones sobre algunos de sus aspectos. Confío en que lo planteado por ahora le permita aproximarse a la comprensión de esta organización.

## BIBLIOGRAFÍA

ALFARO, FRANCISCO H. y OCHOA, ALEJANDRO: *La república de los cines*. México. Clío. 1998.

AMADOR, MARÍA LUISA y AYALA BLANCO, JORGE: *Cartelera cinematográfica 1920–1929*. México. UNAM, Centro Universitario de Estudios Cinematográficos. 1999.

- - - *Cartelera cinematográfica (1940–1949)*. México. UNAM, Centro Universitario de Estudios Cinematográficos. 1982.

- - - *Cartelera cinematográfica 1950–1959*. México. UNAM, Centro Universitario de Estudios Cinematográficos. 1985.

- - - *Cartelera cinematográfica 1960–1969*. México. UNAM, Centro Universitario de Estudios Cinematográficos. 1986.

- - - *Cartelera cinematográfica 1970–1979*. México. UNAM, Centro Universitario de Estudios Cinematográficos. 1988.

AYALA BLANCO, JORGE: *La aventura del cine mexicano*. México. Era. 1968.

- - - *La búsqueda del cine mexicano*. México. UNAM. Dirección General de Difusión Cultural, Cuadernos de Cine. 1974.

- - - *La eficacia del cine mexicano, entre lo viejo y lo nuevo*. México. Grijalbo. 1991.

- - - *La fugacidad del cine mexicano*. México. Océano. 2001.

BATAILLE, GEORGES: *Las lágrimas de Eros*. Barcelona. Tusquets. 1997.

BAUDRILLARD, JEAN: *Crítica de la economía política del signo*. México. Siglo XXI. 1979.

BERISTÁIN, HELENA: *Diccionario de retórica y poética*. México. Porrúa. 2000.

BERMAN, MARSHALL: *Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad*. España. Siglo XXI. 1988.

BERTALANFFY, L. VON, ASHBY, W. R., WEINBERG G. M. y otros: *Tendencias en la teoría general de sistemas*. Madrid. Alianza. 1984.

BOURDIEU, PIERRE: *Razones prácticas*. Barcelona. Anagrama. 1997.

BUCKLEY, WALTER: *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Argentina. Amorrortu. 1973.

CABRERA INFANTE, GUILLERMO: *Cine o sardina*. Madrid. Suma de Letras. 2001.

CANCIONERO POPULAR MEXICANO. México. Dirección General de Publicaciones/Dirección General de Culturas Populares del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. 1992. Vol. 2.

CARDERO, ANA MARÍA: *El neologismo en la cinematografía mexicana*. México. UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. 1993.

- - - *Diccionario de términos cinematográficos usados en México*. México. UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. 1994.

- CIUK, PERLA. *Diccionario de directores del cine mexicano*. México. CONACULTA. 2000.
- COLLINS *DICCIONARIO ESPAÑOL-INGLÉS, INGLÉS-ESPAÑOL*. Barcelona. Grijalbo. 1979.
- CONTRERAS TORRES, MIGUEL: *El libro negro del cine mexicano*. México. Editora Hispano-Mexicano Films. 1960.
- DÁVALOS OROZCO, FEDERICO: *Albores del cine mexicano*. México. Clío. 1996.
- DE LA FUENTE, MARÍA ISABEL: *Índice bibliográfico del cine mexicano (1930-1965)*. México. Edición de la autora. 1967.
- - - *Índice bibliográfico del cine mexicano (1966-1967)*. Tomo II. México. Edición de la autora. 1968.
- DELLA VOLPE, GALVANO, *et. al.*: *Problemas del nuevo cine*. Madrid. Alianza. 1971.
- DE LOS REYES, AURELIO: *Cine y sociedad en México 1896-1930: Bajo el cielo de México*. México. UNAM, Instituto de Investigaciones Estéticas. 1993. Vol. 2 (1920-1924).
- - - *Medio siglo de cine mexicano (1896-1947)*. México. Trillas. 1997.
- EISENSTEIN, SERGIO M.: *El sentido del cine*. Buenos Aires. Lautaro. 1941.
- ETKIN, JORGE / SCHVARSTEIN, LEONARDO: *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Paidós. 1989.
- ENZENSBERGER, HANS MAGNUS: *Los elixires de la ciencia. Miradas de soslayo en poesía y prosa*. Barcelona. Anagrama. 2002.
- FAGES, JEAN B.: *Para comprender el estructuralismo*. Argentina. Editorial Galerna. 1969.
- GALLINO, LUCIANO: *Diccionario de sociología*. Madrid. Siglo XXI. 1995.
- GALINDO, ALEJANDRO: *Una radiografía histórica del cine mexicano*. México. Fondo de Cultura Popular. 1968.
- GARCÍA, GUSTAVO y AVIÑA, RAFAEL: *Época de oro del cine mexicano*. México. Clío. 1997.
- GARCÍA RIERA, EMILIO: *Julio Bracho 1909-1978*. México. Universidad de Guadalajara. 1986.
- - - *Historia documental del cine mexicano*. México. CONACULTA, IMCINE, Gobierno de Jalisco, Universidad de Guadalajara, 1992-1997. 18 vols.
- - - *Breve historia del cine mexicano. Primer siglo 1897-1997*. México. Mapa, IMCINE, Canal 22, Universidad de Guadalajara. 1998.
- GARETH, MORGAN. *Imágenes de la organización*. Bogotá. Alfa-Omega. 1998.
- GORDON, JUDITH R.: *Comportamiento organizacional*. México. Prentice-Hall. 1997.
- GUBERN, ROMAN: *Historia del cine*. Barcelona. Lumen. 1974. 2 vols.
- - - *McCarthy contra Hollywood: la caza de las brujas*. Barcelona. Anagrama. 1972.

- HEUER, FEDERICO: *La industria cinematográfica Mexicana*. México. Federico Heuer. 1964.
- IZUZQUIZA, IGNACIO: *La sociedad sin hombres*. Barcelona. Anthropos. 1990.
- JEANNE, RENE y FORD, CHARLES: *Historia ilustrada del cine*. Madrid. Alianza. 1974. 3 vols.
- JAKOBSON, ROMAN: *Elementos de lingüística general*. Barcelona. Seix Barral. 1975.
- - - *Lingüística y poética*. España. Cátedra. 1988.
- KOTLER, PHILLIP y ARMSTRONG, GARY: *Fundamentos de mercadotecnia*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1998.
- LAWSON, JOHN HOWARD: *Film: The Creative Process. The Search for An Audio-Visual Language and Structure*. Nueva York. Hill and Wank. 1967.
- LÉVI-STRAUSS, CLAUDE: *Antropología estructural*. México. Fondo de Cultura Económica. 1980.
- - - *Mito y significado*. Madrid. Alianza Editorial. 2002
- LUHMANN, NIKLAS: *Introducción a la teoría de sistemas*. Lecciones publicadas por Javier Torres Navarrete. México. Anthropos, ITESO, UIA. 1996.
- - - *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. México. Alianza Editorial/Universidad Iberoamericana. 1991
- LOZOYA, JORGE ALBERTO: *Cine mexicano*. Madrid. IMCINE, Lunweg Editores. 1992.
- MALMBERG, BERTIL: *Teoría de los signos*. México. Siglo XXI. 1977.
- MANVELL, ROGER: *Film*. Buenos Aires. Editorial Universitaria de Buenos Aires. 1967.
- MARTÍN SERRANO, MANUEL: *La mediación social*. Madrid. Akal Editor. 1978.
- - - *Teoría de la comunicación. 1. Epistemología y análisis de la referencia*. México. UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. 1993.
- - - *La producción social de comunicación*. México. Alianza. 1994.
- MARTÍNEZ ASSAD, CARLOS: *Así en la vida como en el cine*. México. Aldus. 2000.
- MARX, CARLOS - ENGELS, FEDERICO: *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre – Manifiesto del partido comunista – Ideología alemana*. México. Colofón. 1994.
- MEDRANO PLATAS, ALEJANDRO: *Quince directores de cine mexicano*. México. Plaza y Valdés. 1999.
- MEYER, EUGENIA (coord.): “Testimonios para la historia del cine mexicano”, *Cuadernos de la Cineteca nacional*, núm. 1–7. México. Secretaría de Gobernación, Cineteca nacional. 1976.
- MONSIVÁIS, CARLOS: *Celia Montalván (te brindas, voluptuosa e impudente)*. México. SEP, Martín Casillas Editores. 1982.
- - - *Aires de familia*. Barcelona. Anagrama. 2000.

- MORIN, EDGAR: *El cine o el hombre imaginario*. Barcelona. Seix Barral. 1975.
- MUÑOZ, FERNANDO: *Sara García*. México. Editorial Clío. 1998.
- NAIME PADUA, ALFREDO: *El cine: 204 respuestas*. México. Alambra. 1995.
- PARSONS, TALCOTT: *El sistema social*. Madrid. Alianza. 1996.
- PAZ OCTAVIO: *Los privilegios de la vista* en *Obras completas*. México. F. C. E. **Buscar año**
- PEIRCE, CHARLES. S.: *La ciencia de la semiótica*. Buenos Aires. Nueva Visión. 1974.
- PHILLIPS, BAXTER: *Cut: The Unseen Cinema*. Nueva York. Bounty Books, Lorrimer Publishing. 1975.
- PORTAS, RAFAEL E. y RANGEL, RICARDO: *Enciclopedia cinematográfica mexicana 1897–1955*. México. Publicaciones Cinematográficas. 1957.
- POSADA, PABLO HUMBERTO: *Apreciación de cine*. México. Alambra. 1980.
- REVILLA BASURTO, MARIO A.: *Introducción a la teoría de la comunicación*. México. S. y G. Editores. 1997.
- REVUELTAS, JOSÉ: *El conocimiento cinematográfico y sus problemas*. México. Era. 1981.
- ROBBINS, P. STEPHEN: *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. México. Prentice-Hall. 1999.
- ROMAGUERA I. RAMIO, JUAQUIM y ALSINA THEVENET, HOMERO: *Textos y manifiestos del cine*. Barcelona. Fontamara. 1985.
- SADOUL, GEORGES: *Historia del cine mundial*. México. Siglo XXI. 1972.
- SAUSSURE, FERDINAND DE: *Curso de lingüística general*. Buenos Aires. Losada. 1976.
- SCHAFF, ADAM: *Introducción a la semántica*. México. Fondo de Cultura Económica. 1974.
- SCHOECK, HELMUT: *Diccionario de sociología*. Barcelona. Herder. 1981
- SERRANO, RAFAEL, *et al.*: *La organización habitable*. México. Rafael Serrano y autores. 2001.
- THE INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF FILM*. Londres. Reinbird Reference Books. Edición preparada por Bonanza Books. 1975.
- TUÑÓN, JULIA: *Mujeres de luz y sombra en el cine mexicano: la construcción de una imagen (1939–1952)*. México. COLMEX, IMCINE. 1998.
- VIÑAS, MOISÉS: *Índice cronológico del cine mexicano 1896–1992*. México. UNAM, Dirección General de Actividades Cinematográficas. 1992.
- WIENER, NORBERT: *Cibernética y sociedad*. Buenos Aires. Sudamericana. 1969.
- YOURCENAR, MARGUERITE: *El Tiempo, gran escultor*. Buenos Aires. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara. 1990.

## TESIS

BARCELO LÓPEZ, AMÉRICA GUADALUPE: *Germán Valdés “Tin-Tan” y su propuesta cinematográfica*. Tesis para optar por el título de licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva. México. UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. 1996

CAMPOS RODRÍGUEZ, JOSÉ EDUARDO: *Y en cine: el México de Pepe el Toro*. Tesis para optar por el título de licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva. México. UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. 1997.

GARCIA DURÁN, JULIO: *El cine independiente mexicano*. Tesis para optar por el título de licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva. México. UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. 1986.

GÓMEZ CASTELAZO, MARÍA DE LOURDES: *La industria cinematográfica mexicana y sus principales problemas*. Tesis para optar por el título de licenciado en Ciencias y Técnicas de la Información. México. Universidad Iberoamericana. 1969.

ISLAS MORENO, MARTHA ANGÉLICA: *Alejandro Galindo, un campeón sin corona*. Tesis para optar por el título de licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva. México. UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. 1996.

LUGO ONTIVEROS, MARCO ANTONIO: *La intervención del Estado en la industria cinematográfica mexicana durante el periodo 1970–1976*. Tesis para optar por el título de licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva. México. UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. 1986.

MORENO OCHOA, OCTAVIO: *Catálogo de directoras de cine en México*. Tesina para optar por el título de licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva. México. UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. 1992.

MIER MIRANDA, FELIPE: *La industria cinematográfica Mexicana*. Tesis profesional. México. UNAM. 1963.

## HEMEROGRAFÍA

BORGES, JORGE LUIS. “Lo nuestro”. En *Letras Libres*, p. 19. Agosto 1999, Año I, Número 8.

MOLINA, RAFAEL: “Jorge Ayala Blanco documenta la fugacidad del cine mexicano”. En *Reforma*, Sección Gente, 5 de octubre de 2001, p. 2E

STERN, JORGE: “El ciclo de vida del producto, el enfoque clásico”. En [www.lafacu.com](http://www.lafacu.com). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires, 2001.

## OTROS

Disco compacto. *Cien años de cine mexicano 1896–1996*. MARTÍNEZ RUIZ, FERNANDO y REYNOSO SERRALDE, RICARDO (coordinación general). México. CONACULTA, IMCINE, Universidad de Colima, Cenedic. 1999.

“Informe general sobre la actividad cinematográfica en el año 1976 relativo al Banco nacional Cinematográfico, S. A. y sus filiales”. En *VI informe de gobierno del lic. Rodolfo Echeverría Álvarez*. México. Banco nacional Cinematográfico. 1966.

*Reglamento para el otorgamiento de crédito*. México. Banco nacional Cinematográfico. 1966.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### ÍNDICE DE ESQUEMAS Y GRÁFICAS

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Esquema 1 | Modelo dialéctico completo   | 20  |
| Esquema 2 | La ICM como sistema de comunicación pública y sus subsistemas de producción, distribución y exhibición     | 20  |
| Esquema 3 | Relaciones entre los tres subsistemas de la ICM  | 21  |
| Gráfica 1 | Porcentajes correspondientes a las cadenas y circuitos de exhibición                                       | 42  |
| Esquema 4 | Circuito del trámite de solicitud de crédito para producir “películas ordinarias”                          | 52  |
| Gráfica 2 | Distribución del ingreso de taquilla bruto por cada peso   | 56  |
| Esquema 5 | Géneros cinematográficos formales y tipos expositivos-dramático-narrativo                                  | 98  |
| Gráfica 3 | Producción de películas de la ICM de 1930 a 1969   | 108 |
| Gráfica 4 | Número de películas producidas por la ICM de 1930 a 1969 por año y por década                              | 109 |
| Gráfica 5 | Producción de películas de la ICM de 1930 a 1999   | 116 |
| Gráfica 6 | Ciclo de vida del producto (CVP) comunicativo cinematográfico elaborado de 1930 a 1999                     | 119 |
| Gráfica 7 | Representación global de las menciones relativas a cada categoría de análisis correspondientes a la misión | 199 |
| Gráfica 8 | Representación global de las menciones relativas a cada categoría de análisis correspondientes a la visión | 216 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Cuadro 1  | Costo promedio de las películas mexicanas producidas de 1930 a 1969                             | 30  |
| Cuadro 2  | Comparativo de presupuestos de producción de dos películas mexicanas, 1957 y 1967               | 34  |
| Cuadro 3  | Recaudaciones de Películas nacionales, S. de R. L. y C. V., de 1959 a 1969                      | 36  |
| Cuadro 4  | Relación de sucursales y agencias de Películas Mexicanas, S. A. de C. V. en Centro y Sudamérica | 38  |
| Cuadro 5  | Relación de sucursales y agencias de Películas Mexicanas, S. A. de C. V. en España              | 39  |
| Cuadro 6  | Relación de matrices y sucursales de CIMEX  | 40  |
| Cuadro 7  | Número de cines por cada 100,000 habitantes en diversos países en 1969                          | 43  |
| Cuadro 8  | Proporción de habitantes a cines en el Distrito Federal en 1966                                 | 43  |
| Cuadro 9  | Porcentaje de las recaudaciones del mercado Latinoamericano                                     | 46  |
| Cuadro 10 | Resultado de la explotación de Películas Mexicanas, S. A. de C. V. de 1963 a 1965               | 54  |
| Cuadro 11 | Comparativo de los precios de entrada en cines de estreno en moneda nacional                    | 55  |
| Cuadro 12 | Niveles y componentes del subsistema de producción de la ICM                                    | 60  |
| Cuadro 13 | Montos de la inversión en estudios y laboratorios en 1964                                       | 64  |
| Cuadro 14 | Número de foros por estudios desaparecidos (1964)   | 65  |
| Cuadro 15 | Número de empresas productoras surgidas por década de 1930 a 1969                               | 68  |
| Cuadro 16 | Total de películas producidas por género y por año de 1930 a 1999                               | 100 |
| Cuadro 17 | Número de películas producidas por la ICM de 1930 a 1999  | 107 |
| Cuadro 18 | Número de películas producidas por la ICM de 1930 a 1969  | 109 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Cuadro 19 | Comparativo de porcentajes de crecimiento y decrecimiento de las películas producidas de 1930 a 1969 | 112 |
| Cuadro 20 | Producción de películas de la ICM de 1930 a 1999   | 116 |
| Cuadro 21 | Total de intervenciones por rol y por actor de 1930 a 1969   | 171 |
| Cuadro 22 | Concentrado de las menciones relativas a la misión   | 198 |
| Cuadro 23 | Valores de las menciones por rol y categoría de análisis correspondientes a la misión                | 199 |
| Cuadro 24 | Concentrado de las menciones relativas a la visión   | 215 |
| Cuadro 25 | Valores de las menciones por rol y categoría de análisis correspondientes a la visión                | 216 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

### ANEXO 1

- 1.1 Listado de películas producidas de 1930 a 1969
- 1.2 Listado de empresas productoras
- 1.3 Listado de directores
- 1.4 Listado de argumentistas y adaptadores
- 1.5 Listado de fotógrafos
- 1.6 Listado de músicos
- 1.7 Listado de sonidistas
- 1.8 Listado de escenógrafos
- 1.9 Listado de editores
- 1.10 Listado de intérpretes
- 1.11 Cuadros individuales de los actores de la producción del total de intervenciones por rol, por género y por año, de 1930 a 1969:
  - Productores
  - Directores
  - Intérpretes
- 1.12 Cuadro 16. Total de películas producidas por género y por años de 1930 a 1969

### ANEXO 2

- 2.1 Filmografía de los 52 actores examinados
- 2.2 Cuadros del desempeño del rol de los 52 cineastas examinados
- 2.3 Cuadros de concentración del total de intervenciones por rol y por actor de 1930 a 1969
  - Cuadro de concentración del total de intervenciones por rol y por actor de 1930 a 1969 (incluye el total con subespecialidades)
  - Cuadro 21. Total de intervenciones por rol y por actor de 1930 a 1969 (no incluye el total con subespecialidades)
- 2.4 SIGLAS

### **ANEXO 3**

3.1 Cuadro del concentrado de las menciones relativas a la misión

3.2 Cuadro del concentrado de las menciones relativas a la visión

3.3 Gráficas de la misión; globales y grupales

3.4 Gráficas de la visión; globales y grupales

3.5 Gráficas individuales de los 52 actores examinados correspondientes a la misión y a la visión