



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**Tesina. La Comunicación Organizacional dentro de la
Producción Cinematográfica: Reporte de experiencia
profesional como Gerente de Producción en el
cortometraje “*Réquiem para la Eternidad*” .**

Hernández Maya Brenda Lizeth
No. de cuenta: 30205537-3
Carrera: Ciencias de la comunicación
Especialidad en Comunicación Organizacional
Asesor: José Miguel Álvarez Ibarquengoitia



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción	7
1. La comunicación organizacional.....	9
1.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?.....	9
1.1.1 Definición de organización.....	10
1.1.2 Flujos de comunicación organizacional.....	14
1.1.2.1 Comunicación descendente.....	14
1.1.2.2 Comunicación ascendente.....	15
1.1.2.3 Comunicación horizontal.....	16
1.1.3 Comunicación interna.....	17
1.1.3.1 Herramientas de comunicación interna.....	17
1.1.4 Comunicación externa.....	18
1.1.4.1 Herramientas de comunicación externa.....	19
2. La producción cinematográfica.....	22
2.1 Clasificación de la cinematografía.....	22
2.1.1 Ficción.....	22
2.2.1.1 Equipo creativo.....	23
2.1.2 Documental.....	26
2.1.2.1 Equipo creativo.....	26
2.2 ¿Qué es la producción cinematográfica?.....	28
2.2.1 Departamento de producción.....	28
2.2.1.1 El productor y la gerencia de producción.....	29
2.2.1.1.1 Preproducción, producción y postproducción.....	31
3. Estudio de caso: “Réquiem para la Eternidad”.....	37
3.1 Alberto Resendiz Gómez.....	37
3.1.1 ¿Cómo surge “Réquiem para la Eternidad”?.....	38
3.1.1.1 Visión del director (anécdota y análisis de conflictos).....	39

3.1.1.2 Reporte de la gerencia de producción.....	40
4. La comunicación organizacional dentro de la producción cinematográfica: reporte de experiencia profesional como Gerente de Producción.....	52
4.1 El comunicador organizacional dentro de la producción.....	52
4.1.2 El crew visto como una organización.....	54
4.1.2.1 Flujos de comunicación dentro del equipo de trabajo.....	71
4.2 Herramientas de la comunicación organizacional en la producción.....	75
4.2.1 Comunicación interna.....	76
4.2.2 Comunicación externa.....	82
Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	89
Anexos.....	91

Introducción

Es extendida la idea de que la comunicación organizacional tiene como único campo de aplicación las empresas. Con mi experiencia pretendo demostrar lo contrario, que mi especialidad: la comunicación organizacional, puede aplicarse a otra actividad profesional (en este caso la producción cinematográfica)

La investigación tiene como finalidad el analizar la función que un egresado de la especialidad en comunicación organizacional podría desempeñar como Gerente de Producción dentro del campo cinematográfico, fusionando los conocimientos de la comunicación y la producción cinematográfica; centrándome más en la segunda debido a que mi currícula comprende la producción en cine.

Para ello es indispensable conocer las características fundamentales de cada área de trabajo con el fin de ilustrar al lector antes de dar paso a la fusión de ambas especialidades.

En el capítulo 1 se desarrolla el tema de la comunicación y su concepción hasta llegar a convertirse en una rama que estudia las organizaciones, cuyas herramientas se emplean estratégicamente para alcanzar metas dentro de ellas.

Una concepción generalizada de la cinematografía se desarrolla en el capítulo 2 con énfasis en la producción cinematográfica documental pues es el género del proyecto cinematográfico "*Réquiem para la Eternidad*" presentado como estudio de caso y analizado desde el punto de vista de la producción en el capítulo 3. Dentro de éste último apartado se presentan las actividades desarrolladas en la producción del cortometraje a partir de un reporte enfocado únicamente en la producción cinematográfica, para mostrar al lector este enfoque antes de dar paso a la intervención de la comunicación en las organizaciones.

Con los dos primeros capítulos se procura que el lector conozca cada área: comunicación y producción, y sea capaz de diferenciar una de otra en el capítulo 4, ya que aquí se puede observar y comprender la manera en como la comunicación organizacional se integra y trabaja en el mundo del cine.

El reporte del comunicador organizacional como Gerente de Producción es el tema central del capítulo 4. El análisis efectuado aquí va acompañado de

experiencias buenas y malas vividas durante todo el proyecto consecuencias del buen o mal uso de la comunicación.

Para enriquecer aún más el capítulo final me permití ejemplificar algunos apartados con experiencias vividas dentro de otros rodajes, ya que conforme me he ido desarrollando en la cerrada esfera de la producción cinematográfica he aprendido mucho más y reforzado aún más la importancia del empleo de la comunicación, pues (como se verá al final) de ésta depende el éxito o fracaso de un proyecto audiovisual.

Los tres primeros capítulos se integran en el capítulo 4 para conformarse en uno sólo y cumplir con el objetivo de esta tesina: demostrar que la comunicación organizacional y la producción audiovisual pueden complementarse en las actividades de la planeación y ejecución de cualquier proyecto cinematográfico como lo es, en este caso, el cortometraje documental *“Réquiem para la eternidad”*.

CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?

Para poder entender la función de un comunicador organizacional, es necesario entender el significado de cada una de las palabras que lo conforman. Es curioso descubrir que estas palabras forman parte de nuestra vida desde el principio, pues al nacer, sin darnos cuenta somos partícipes de una organización que interactúa con otras para subsistir.

Así un recién nacido necesita de un hospital que le proporcione doctores y servicios médicos; a su vez el hospital necesita de proveedores de mobiliario, medicamentos, aparatos electrónicos, comida, servicios de agua, luz, gas, entre otras muchas cosas más, las cuales también se derivan de otras organizaciones necesarias de otras para prolongarse... y así sucesivamente... Haciendo un correcto empleo de la comunicación para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Para ello, lo primordial es comprender el término comunicación. Informar es sólo transmitir información: *“la información fluye por tres elementos: emisor, mensaje y receptor”*¹, pero que al agregarle un cuarto componente: la retroalimentación, se convierte en **COMUNICACIÓN**.

Comunicar es transmitir mensajes y lograr que éstos hayan sido decodificados correctamente. El proceso de comunicación comprende a un emisor (quien transmite el mensaje), un mensaje (el concepto o pensamiento que se está haciendo llegar), un medio (canal por el cual se hace llegar el mensaje), un receptor (quien recibe el mensaje) y, finalmente, una retroalimentación (*“la respuesta del receptor al emisor después de haber recibido el mensaje”*²).

Cuando hay un proceso de envío-respuesta entre dos o más miembros, y hay comprensión y coherencia por parte de ambos, entonces existe un buen uso de la comunicación. La comunicación no sólo se maneja de manera oral, también

¹ Carlos G. Ramos Padilla. *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. Pág. 21.

² Richard L. Daft. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Pág. 670.

puede presentarse de forma escrita a través de libros, correos electrónicos, cartas, etcétera; o de manera no verbal, como lo es la expresión corporal, vestimenta y expresión de un individuo.

Tal vez emprender el proceso de comunicación entre dos personas puede resultar bastante sencillo, pero cuando el número de participantes aumenta, las medidas para lograrla aumentan y el nivel de comprensión para/con todos se hace más difícil, sobre todo cuando una organización grande necesita valerse de diversas herramientas para transmitir información desde distintas vertientes... Pero, ¿qué es una organización?

1.1.1 Definición de organización

Carlos Fernández Collado entiende el término de *organización*; “*como un conjunto de dos o más personas que se desenvuelven bajo el alcance de un mismo objetivo sin importar a que rubro pertenezcan*”.³

Por otro lado, para Richard L. Daft una organización se puede definir a partir de los elementos que la componen:

1. **Entidad social.** “*El componente fundamental de la organización es el ser humano*”⁴. Los individuos que conforman una empresa, por ejemplo, interactúan de cierta manera según el papel o rol laboral que desempeñan como empleados.
2. **Orientada a metas.** El desempeño en conjunto o individual de cada uno de los que integran la organización siempre va dirigido hacia un fin en común; por ejemplo recolectar firmas entre vecinos para mejorar la calle.
3. **Sistema de actividad deliberadamente estructurado.** “*(...) las labores organizacionales están subdivididas en departamentos y actividades independientes*”⁵. Así, cada departamento cuenta con determinados rangos de autoridad responsables de la toma de decisiones de cada uno de los

³ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. Pág.28.

⁴ Richard L. Daft. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Pág. 31.

⁵ *Ibidem* Pág. 32.

departamentos, pero siempre encaminados al objetivo que la organización desea alcanzar.

4. Frontera o límite identificable. Los miembros dentro de la organización conocen quiénes son parte de ella, ya sea a nivel interno como a nivel externo, pues ciertos socios se consideran parte de ella al aportar apoyos que ayuden a alcanzar el fin común, aunque no laboren internamente.

Para cumplir el objetivo señalado como meta, una organización se divide en partes, cada una de las cuales trabaja y se enfoca en actividades específicas que repercuten siempre en el buen o mal funcionamiento general de ésta. Al final, una organización se visualiza como un sistema.

“Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el medio externo”⁶. La adquisición de los insumos es esencial para, posteriormente, lograr la interacción entre individuos y departamentos, ya que cada área depende una de otra para alcanzar el fin común anhelado.

Además de entenderse como un sistema, Richard L. Daft menciona que una organización posee ciertas dimensiones de diseño que ayudan a comprenderla en su totalidad. Estas dimensiones se dividen en dos:

1. **Dimensiones estructurales.** Ayuda a distinguir las características internas de una organización. Éstas son:
 - **Formalización.** Abarca toda la documentación escrita que se utiliza en la organización, como manuales, revista interna, memorándum, entre otros.
 - **Especialización.** En algunas ocasiones entendida como división del trabajo, señala las actividades que cada área desempeña.
 - **Estandarización.** *“Es la medida en la que se desempeñan actividades similares de trabajo de una manera uniforme”⁷.* En Vips⁸ las meseras

⁶ Richard L. Daft. *Teoría y diseño organizacional*. Pág. 13.

⁷ *Ibidem* Pág. 16.

⁸ Restaurante de comida en México.

siempre dan la bienvenida y se presentan ante el cliente, sin importar a qué sucursal pertenezcan.

- **Jerarquía de autoridad.** Se refiere al encargado de cada subdepartamento, del quién reporta a quién hasta llegar al máximo nivel de la organización.
- **Complejidad.** Son los subsistemas y las diversas actividades que se emplean en una organización.
- **Centralización.** Quién toma las decisiones dentro de la organización, dependiendo del nivel jerárquico que ocupe.
- **Profesionalismo.** Nivel de educación y capacitación de cada uno de los empleados.
- **Proporciones del personal.** El empeño que cada empleado dedica a varias funciones y departamentos.

2. **Dimensiones contextuales.** Son las características de toda la organización, “*Describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales*”⁹. Incluyen:

- **Tamaño.** El número de personas de una organización determinan su magnitud.
- **Tecnología organizacional.** Las herramientas, acciones y técnicas que se utilizan para convertir los insumos en productos.
- **Entorno.** “*Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización*”¹⁰, aspectos políticos, sociales, culturales, etcétera.
- **Metas y estrategias.** Son las técnicas que emplea la organización para desarrollar un objetivo, además de lograr distinguirse ante la competencia.
- **Cultura.** Las ideas, valores, creencias y normas que rigen el ambiente dentro de la organización.

Por lo tanto una organización se forma a partir de dos o más personas que trabajan en conjunto para cumplir una meta en común. Dependiendo del nivel de

⁹ *Ibidem*, Pág.15.

¹⁰ *Ibidem*, Pág.16.

magnitud, y de otras características internas y externas, se define el nivel de trabajo y la segmentación de las actividades de cada una de ellas. Para ello ésta se visualiza como sistema, ya que cada una de las actividades que ejercen repercute en las consecuencias buenas o malas de la misma.

Para lograr que todo fluya de manera adecuada, es indispensable llevar a cabo el buen empleo de la comunicación dentro de la organización, labor específica de la comunicación organizacional.

Gerard M. Goldhaber afirma que la comunicación organizacional es el intercambio cotidiano de información fluyente entre los miembros de una organización. Y entre ésta y los diferentes públicos a su alrededor, agrega Richard L. Daft.

“La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La Comunicación Organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”¹¹.

No sólo se trata de comunicar, sino de saber comunicar; para estos autores es esencial tomar en cuenta el entorno interno y externo que envuelve a la organización que se estudia, para modular las palabras y formas apropiadas de expresarse a nivel oral, escrito y no verbal, así como saber elegir los canales correctos en el momento adecuado.

Así, *“la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”¹².*

Con lo anterior se deduce que el comunicador organizacional se encarga de lograr el proceso de la comunicación dentro de una empresa. Para ello informa y

¹¹ Carlos G. Ramos Padilla. *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. Pág. 16.

¹² *Ibídem*, Pág.12.

retroalimenta a todos los miembros de la organización sobre la empresa, el entorno y sus labores dentro de ésta y los hace sentir parte de la misma, es decir, logra que se identifiquen con la filosofía de la empresa.

Al final, el objetivo como comunicador organizacional es el mismo en todas las organizaciones, sin importar el tamaño o giro de cada una de ellas: se trata de facilitar el camino al cumplimiento de la meta de ésta a través del uso estratégico de la comunicación.

Cuando los miembros de la organización están informados y se sienten identificados a la misma, se favorece el nivel de integración y, por lo tanto mejoran los flujos de comunicación internos, para fomentar el trabajo en equipo y crear un clima favorable para todos.

Lo anterior propicia que la imagen de la organización ante sus públicos externos sea favorecida y refuerce la información estratégica ya difundida de la empresa por parte de un comunicador.

1.1.2 Flujos de comunicación organizacional

Dentro de cualquier organización se dan procesos de comunicación, y a veces ésta circula a través diversos flujos: puede ir de los niveles jerárquicos más altos a nivel jerárquico hacia los niveles bajos, o viceversa, dependiendo del sentido en que se desplazan los mensajes.

Así, la comunicación organizacional fluye de tres maneras: descendente, ascendente y horizontal.

1.1.2.1 Comunicación descendente

Este tipo de comunicación sigue la línea vertical del organigrama en forma descendente. Los mensajes se originan en el nivel más alto de la organización, por ejemplo la gerencia, quienes desde ahí dirigen e influyen en los empleados de los niveles inferiores.

El gerente se encarga de hacer llegar los mensajes a los jefes de cada departamento, y éstos a su vez los hacen llegar a su personal a través de reuniones, memorandos, pizarras, gacetas, etc. Por lo regular, los mensajes que envían tienen relación con:

1. Las metas a alcanzar, las estrategias que van a emplearse y los objetivos particulares asignados a cada departamento para lograrlo. Todo esto es informado a los jefes de departamento, quienes posteriormente lo harán llegar a las demás niveles.
2. Explica la importancia del puesto a desempeñar y de su relación con la labor de las demás áreas.
3. Informan acerca de las normas, políticas y procedimientos que rigen a la empresa.
4. Se evalúa y corrige el desempeño de cada uno de los miembros del sistema y ofrecen retroalimentación entre departamentos.
5. Enseñan respeto a los trabajadores en torno a los símbolos, celebración de ceremonias y valores culturales que se consideran importantes dentro de la organización.

1.1.2.2 Comunicación ascendente

Siguiendo la línea vertical del organigrama, ésta envía la información desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización al nivel más alto. Se envían datos a la gerencia respecto del desempeño de las labores de todos los miembros de la organización y de los avances y/o problemas a los que se enfrenta la empresa. Estos mensajes por lo regular incluyen:

1. Los problemas originados dentro de cada departamento y que no han podido solucionarse dentro del mismo.
2. El grado de desempeño que se ha tenido durante un determinado departamento durante un período de tiempo, a manera de reportes.
3. Las quejas de trato o mala información que se efectúen dentro del área de trabajo con el fin de que la alta gerencia los escuche y los apoye con una

solución.

4. Toda la información relacionada con los gastos que se han efectuado por departamento, el volumen de ventas, las utilidades y demás aspectos económicos importantes para la organización.

Por lo regular, esta información llega a través de encuestas, buzón de quejas, memorandos, reuniones, entre otras.

1.1.2.3 Comunicación horizontal

La comunicación se da entre distintos departamentos y divisiones. Los flujos de información son laterales y ocurren dentro y entre cada área. Existen tres clasificaciones:

1. **Resolución intradepartamental del problema.** Las reuniones o mensajes circulan dentro de un mismo departamento con el fin de coordinar y delimitar funciones entre cada miembro para solucionar algún problema originado en su interior y que pueda perjudicar a la organización en general.
2. **Actividades interdepartamentales.** La información se da entre cada una de las áreas con el fin de complementarse unas con otras y mejorar la realización de proyectos.
3. **Asesoría del equipo de apoyo a los departamentos de línea.** Encargados de la investigación de finanzas, operación y otros apoyos, se encargan de proporcionar reportes a los demás departamentos para mejorar el nivel de desempeño.

La comunicación fluye por canales como reuniones, llamadas telefónicas, correos electrónicos, etcétera.

1.1.3 Comunicación interna

Carlos Fernández Collado define a la comunicación interna como *“el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de*

*diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.*¹³

Se refiere a todos los medios que se utilizan dentro de una misma organización para llevar a cabo el proceso de comunicación entre cada una de las partes que la integran.

1.1.3.1 Herramientas de comunicación interna

El comunicador organizacional cuenta con una serie de herramientas que le permiten facilitar los flujos de información internos; entre ellas se encuentran:

- *Intranet.* La filosofía y demás información acerca de la empresa puede hacerse llegar a los empleados a través de este medio, en el cual se les proporciona una clave como trabajadores para poder enviar quejas y sugerencias, o revisar asuntos laborales.
- *Blog.* Algunas corporaciones hacen uso de esta herramienta para escuchar las sugerencias y opiniones que se tienen respecto a un determinado aspecto y actividad de la empresa.
- *Correo electrónico.* Se utiliza para enviar información acerca de próximos eventos, reuniones, cursos, envío de reportes y demás documentos importantes entre departamentos o miembros del mismo.
- *Revista y periódico internos.* Útiles para informar acerca de avances o reconocimientos a la empresa y a los empleados, así como de actividades hechas o próximas a realizarse.
- *Póster.* Apoya y enriquece con información acerca de las normas, políticas y valores culturales.

¹³ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. Pág.12.

- *Hojas membretadas.* Utilizadas en memorandos, reportes, oficios, encuestas, solicitudes, entre otras, para reforzar el logotipo y slogan de la organización entre los trabajadores.
- *Reuniones.* Enfocadas en el desarrollo de actividades empresariales, entrega de reconocimientos, o información importante acerca de la organización y sus miembros, así como en fomentar la convivencia entre cada uno de ellos.
- *Teleconferencia.* Ayuda a transmitir mensajes de mayor importancia sin importar la distancia entre los miembros, principalmente el gerente y los jefes de departamento.
- *Fax y teléfono.* Permiten agilizar la entrega de información entre áreas.
- *Video corporativo.* Proporciona información necesaria al empleado acerca de la organización a la cual pertenece, con el fin de instruirlo y motivarlo a ejecutar con esmero la función que le corresponde.
- *Pizarras, tablero de noticias y avisos.* Cada determinado período se coloca información referente a los logros de la empresa y a los miembros de la organización; algunas veces se proporcionan avisos externos, o de temas que puedan resultarles de interés.
- *Buzón.* Este puede ser de opiniones o bien de quejas referentes al trato o actividades internas.

1.1.4 Comunicación externa

Una organización no sólo depende del buen funcionamiento de la comunicación entre sus miembros internos para subsistir; también necesita de sus proveedores, clientes, abogados y demás elementos necesarios que de manera externa colaboran para cumplir el objetivo deseado.

Así, la comunicación externa se entiende como un “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales,

medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable y promover sus productos o servicios”¹⁴.

Ambos públicos de una organización, tanto internos como externos, son importantes para el cumplimiento de las metas de una empresa. La comunicación se origina cuando los mensajes fluyen entre unos y otros, y se completa con el proceso de retroalimentación.

1.1.4.1 Herramientas de comunicación externa

Para mantenerse en constante comunicación con sus públicos externos, el comunicador hace uso de diversas herramientas de comunicación, entre ellas:

- *Página Web.* Cualquiera puede conocer la filosofía y servicios que proporciona la organización, así como información acerca de reconocimientos, eventos, reuniones, y demás datos públicos relacionados con la empresa y sus productos.
- *Correo electrónico.* Comúnmente se utiliza para pedir determinada información, enviar quejas, sugerencias y demás, en relación al bien o servicio de la corporación.
- *Publireportajes.* Son empleados como publicidad para hablar acerca de las propiedades y ventajas de un producto o servicio con el fin de elevar el número de ventas.
- *Hojas membretadas.* Sirven para reforzar el logotipo y eslogan de la empresa en el país y en cualquier parte del mundo a través de cartas de solicitud, reportes, invitaciones, etc.
- *Teléfono.* Se utiliza para elaborar encuestas que puedan arrojar datos importantes acerca de la opinión del público meta respecto al producto o servicio que se le ofrece, o bien para pedir informes o dar quejas acerca del mismo.

¹⁴ *Ibídem*, Pág. 12.

- *Campañas publicitarias.* Su fin es el de dar a conocer los servicios y/o productos que ofrece una organización para elevar el número de ventas y lograr el cumplimiento del objetivo empresarial. En estas campañas se distribuyen artículos promocionales que refuercen lo que se pretende alcanzar.
- *Realización de eventos.* Generalmente el fin es el señalado en el párrafo anterior.
- *Redes sociales.* Sitios como *Twitter, Facebook, My Space*, etc. se utilizan para dar información día a día sobre los servicios o productos que proporciona una empresa, así como de las actividades, reconocimientos y demás elementos útiles para mostrar al público que la organización es diferente y mucho mejor. De esta manera se mantiene el contacto directo con los clientes para atender quejas, sugerencias o charlas respecto a lo que ofrece.

Existen muchas herramientas de comunicación que pueden utilizarse tanto a nivel interno como externo de una organización. Los anteriores fueron breves ejemplos; todo está en como se empleen estas herramientas para lograr su efectividad, esto es, la técnica empleada como comunicólogo, pues se debe ser lo bastante creativo para marcar la diferencia y lograr que exista un uso adecuado de la comunicación y, por lo tanto, se logre el objetivo deseado.

Entonces, el comunicólogo organizacional tiene como objetivo el apoyar a la organización en el cumplimiento de sus metas empleando como instrumento principal el uso adecuado de la comunicación entre sus públicos internos y externos. Para ello se basa en el empleo de técnicas y herramientas de comunicación que dependerán del fin para el que se esté aplicando y de la dirección hacia donde ésta circule.

Con lo anterior, se deduce que el equipo de trabajo o *crew* de un proyecto cinematográfico se percibe como una organización dependiente de los elementos personales y técnicos suficientes para lograr una óptima producción que se verá reflejada en la pantalla.

Para poder dar un paso y entender el papel que un comunicólogo organizacional puede desempeñar dentro de un proyecto cinematográfico es fundamental conocer los elementos y funciones que intervienen dentro de la producción cinematográfica.

CAPÍTULO 2. LA PRODUCCIÓN CINEMATOGRÁFICA

El mundo cinematográfico está compuesto de muchos elementos y muchas percepciones, es por ello que resulta complicado definirlo de manera universal. Técnicamente se entiende al cine como *“la técnica consistente en proyectar fotogramas de forma rápida y sucesiva (24 fotogramas por segundo) para crear la impresión de movimiento”*.¹⁵

Por el lado artístico el cine es la representación de la realidad; y como medio de comunicación el cine comunica a través de sus significaciones y su carácter ideológico impregnado en la historia que se desarrolla en la pantalla.

Hablar de la cinematografía es muy extenso, es por ello que para simplificarla y entenderla mejor partiremos de la clasificación de la misma.

2.1 Clasificación de la cinematografía

Se conocen muchos géneros dentro del campo cinematográfico: terror, drama, comedia, suspenso, entre otros, pero todos ellos se desprenden de las dos clasificaciones generales del cine: la ficción y el documental.

Es fundamental señalar la diferencia que existe entre cada una de ellas ya que, pese a ser las clasificaciones generales, ambas son muy distintas entre sí.

2.1.1 Ficción

El cine de ficción, como su nombre lo indica, está basado en historias escritas en forma de argumento y guión, cuyo texto puede estar basado en hechos reales o ficticios. Cuando se trata de hechos reales entonces se recrean las escenas con el fin de aproximar al público con los hechos o vivencias del o de los personajes ante un determinado acontecimiento.

¹⁵ <http://www.universidadperu.com/cine-peru.php>.

En cambio, los hechos ficticios por lo regular se originan en la imaginación del guionista o de la fuente de donde es tomada la historia como novelas literarias, leyendas o experiencias propias que son recreadas pero modificadas en su mayor extensión, ya que sólo fungen como inspiración.

Este tipo de cine se clasifica en cuatro ramas principales¹⁶:

- **Horror.** Historias llenas de suspenso, ambientes fríos, seres y escenarios sobrenaturales.
- **Melodrama.** Dolor, lágrimas, recuerdos y vivencias de melancolías suelen ser las características de estos relatos.
- **Comedia.** Personajes extrovertidos y diálogos elocuentes son el ingrediente principal para provocar risas y alegría a la audiencia.
- **Western.** Se caracterizan por los vaqueros, indios y el oeste.

Éstos a su vez poseen otro tipo de subclasificaciones que no serán mencionadas porque no competen con el objetivo principal de este escrito.

Sin importar el tipo de subclasificación que se desea llevar a la pantalla, este tipo de cine por lo regular comprende un proceso de producción similar, para ello requiere antes que nada de la conformación de un equipo de trabajo.

2.2.1.1 Equipo creativo

El equipo creativo o de trabajo es lo más importante y vital para un resultado óptimo de la producción en cine, y según el tamaño de la producción resultará la gente involucrada en el proyecto; a este equipo de trabajo se le conoce como *crew* y generalmente se conforma por:

- **Producción**
 - **Productor Ejecutivo.** Proporciona el financiamiento para el proyecto.

¹⁶ Entrevista personal con la Productora Patricia Coronado. 05 de marzo de 2011. Decidí basarme en esta charla porque su clasificación de cine la percibí como clara y concisa.

- **Productor.** Administra los gastos, trabaja en conjunto con el Director sobre los avances y aspectos creativos del proyecto, verifica que todo marche de acuerdo al plan de producción.
 - **Productor Asociado.** Se trata de un productor externo que trabaja en conjunto con el productor para minimizar tareas.
 - **Gerente de Producción.** Responsable de la organización global de la película en términos de contratación, programación, coordinación y logística.
 - **Contador.** Administra todos los gastos de la Producción.
 - **Scouter o explorador de locaciones.** Encuentra las locaciones que cumplen con las características especificadas en cada escena.
 - **Asistente de Producción.** Apoya al Gerente en actividades mecánicas y de esta manera minimizan sus actividades.
 - **Postproductor.** Administra y da seguimiento a todo lo relacionado con el revelado, edición, corrección de color y demás pasos de postproducción del filme.
 - **Guionista.** Redacta el desarrollo de la historia y los diálogos de cada uno de los personajes.
- **Dirección**
 - **Director.** Es quien supervisa el aspecto creativo de las demás áreas, es decir, la puesta de cámara, decorado, vestuario, maquillaje, etc. Dirige a los actores y a todo el filme en general durante el rodaje.
 - **Asistente de Dirección.** Asiste al Director en actividades como elaboración de planos, coordinación de los actores y extras, etc.
 - **Script.** Está a cargo de la continuidad entre una toma y otra.
 - **Fotografía**
 - **Director de Fotografía.** Se encarga de “la creación artística de imágenes para la puesta en escena de producciones cinematográficas, televisivas y de vídeo”¹⁷.

¹⁷ <http://www.aecdirfot.org/biblio/dirfoto1.htm>.

- **Operador.** Opera la cámara tratando de cumplir con las expectativas visuales del Director y el Director de Fotografía.
- **Gaffer.** Asiste al departamento de foto en términos de iluminación y dominio del equipo fílmico.
- **Staff.** Asistente del *Gaffer*.
- **Arte**
 - **Director de Arte.** Propone y diseña los sets, con el fin de unificar y personificar al personaje y su historia.
 - **Asistente de Arte.** Ayuda a conseguir objetos y a montar los sets de acuerdo a las instrucciones del Director de Arte.
- **Sonido**
 - **Músico.** Busca o crea los temas que identificarán al público con la película.
 - **Diseño Sonoro.** Mezcla y crea sonidos para enfatizar algunas escenas y personajes.
 - **Sonidista.** Captura los diversos sonidos que se producen en el set.
- **Vestuario**
 - **Vestuarista.** Se encarga de las sugerencias y creación de la vestimenta de los personajes.
- **Maquillaje**
 - **Maquillista.** Como su nombre lo indica, maquilla a los actores según el personaje que estén interpretando. En ocasiones también se hace uso de un maquillista de efectos especiales que busca caracterizar al personajes ya sea con efectos de sangre en el cuerpo, heridas, ojos, etc.
- **Making of**
 - Personal encargado de registrar todo lo que sucede detrás de cámaras con los actores y el *crew* durante la preproducción, producción y postproducción del proyecto.
- **Edición**

- **Editor.** Unifica todas las escenas de manera armoniosa para brindar una narrativa lógica a lo filmado durante el rodaje.
- **Asistente de edición.** Califica el material filmado durante y después del rodaje.

Según la historia, dependerán los servicios que requieran y del número de personas necesarias como lo es el departamento de Animación, Efectos especiales, entre otros.

2.1.2 Documental

Las películas documentales registran de manera subjetiva la realidad a nuestro alrededor. La cámara funge como el testigo de lo que está documentado. La productora Patricia Coronado¹⁸ menciona que pueden ser de tipo etnográfico, antropológico, científico, político, social, religioso, publicitario, musical, de encuesta o docudrama.

Debido a que la cámara todo el tiempo está a la espera de un suceso porque no se cuenta con un guión previo, el número de personas en el *crew*, el equipo técnico y el proceso de producción es muy limitado.

2.1.2.1 *Equipo creativo*

El equipo creativo de un documental también depende del proyecto, y habrá ocasiones en las que sólo se conforme por siete personas y otras en las que llegué a alcanzar veinte o un poco más, tomando en consideración que dentro del rodaje de una película de ficción el número de integrantes del equipo puede ser de cientos. Por lo regular el equipo de trabajo está compuesto de la siguiente manera:

- **Producción**
 - **Productor Ejecutivo.** Aporta el dinero para la investigación y ejecución del proyecto.

¹⁸ Entrevista personal con la Productora Patricia Coronado. 05 de marzo de 2011.

- **Productor.** Administra los recursos financieros, contrata al personal, trabaja en conjunto con el Director para resolver cuestiones creativas, arma un plan de trabajo.
- **Gerente de Producción.** Consigue lo necesario para llevar a cabo el rodaje, negocia y busca proveedores, permisos, etc. En el caso del documental, él mismo funge como *Scouter* y se da a la tarea de ir en búsqueda de las locaciones.
- **Asistente de Producción.** Puede existir o no dentro de un documental; a veces sólo se contratan para llevar a cabo la entrega de documentos de un lugar a otro y de solicitar permisos.
- **Dirección**
 - **Director.** Supervisa el aspecto creativo de las demás áreas, es decir, la puesta de cámara, decorado, vestuario, maquillaje, etc. Dirige a los actores y a todo el filme en general durante el rodaje.
 - **Asistente de Dirección.** Puede existir o no en un documental, dependiendo del presupuesto con el que se cuente. Apoya al Director con el plan de rodaje.
- **Fotografía**
 - **Director de Fotografía.** Visualiza junto con el Director la escena, enfocándose principalmente en la imagen (color, iluminación, enfoque, ángulo, etc.). Como no cuenta con un asistente de fotografía también lleva el registro de los pierdes cinta que se han utilizado durante las tomas.
 - **Gaffer.** Funge también como *Staff* y Asistente de Fotografía ya que apoya al Fotógrafo ¹⁹ con el equipo de cámara e iluminación.
- **Sonido**

¹⁹ El Director de Fotografía también es conocido como Fotógrafo.

- **Sonidista.** Captura los sonidos reales del ambiente, así como la voz en entrevistas, tumultos en movilizaciones sociales, ruidos de animales, etc. Depende mucho del tema a documentar.
 - **Diseño Sonoro.** Trabaja con los sonidos obtenidos por el sonidista y origina nuevas mezclas para las imágenes.
 - **Músico.** Busca o crea temas para personalizar el documental.
- **Edición**
 - **Editor.** Unifica todas las escenas de manera armoniosa para brindar una narrativa lógica a lo filmado durante el rodaje. Debido a que no cuenta con un asistente, también califica el material filmado durante y después del rodaje.

2.2 ¿Qué es la producción cinematográfica?

Pese a que el cine de ficción y el documental son muy distintos uno de otro, el Productor labora de manera parecida en ambos casos; para ello este apartado de la producción cinematográfica se centrará en el ejercicio de la producción de manera general, tomando como punto principal la Gerencia de Producción ya que es parte del objeto de estudio de la tesina.

La producción cinematográfica se define como un equipo de trabajo o *crew* que colabora para la realización de películas y la proyección de éstas en la pantalla, todos bajo la coordinación de una cabeza encargada de armonizar, organizar y alentar el trabajo: el Productor.

2.2.1. Departamento de producción

El *crew* consta de varios roles y varias funciones que complementan el proceso de la producción cinematográfica. Pese a la diversidad de individuos que intervienen en este proceso, este apartado profundizará únicamente en la labor del departamento de producción, ya que es el tema de estudio en cuestión.

El departamento de producción es el que se encarga de complementar, preparar, resolver y tener todo listo para el rodaje, para ello se basa en varias actividades y personal que serán mencionados a continuación. El éxito o fracaso del rodaje del proyecto depende en gran medida de la producción.

2.2.1.1. El Productor y la Gerencia de Producción

Según Steven Bernstein, el Director de cine asume el control creativo total, ya que es quien, junto con el Director de Fotografía, imagina y decide el tipo de locaciones, actores, ambientación, tomas, luz, etc. que se llevarán a cabo para la filmación del proyecto cinematográfico; y debido a ello, es el cerebro unificador del trabajo.

Pero también existen otras personas clave que resultan esenciales durante la preparación de una película. Uno de ellos es el Productor, quien consigue los fondos económicos necesarios, busca, planea, administra, negocia, provee y demás actividades a cargo también de todo el equipo de producción: Productor asociado, Productor ejecutivo, Gerente de producción y Asistentes de Producción²⁰.

“Para que el resultado del éxito de la película sea mayor, se busca un equipo cuyos parámetros sean la fiabilidad, la experiencia, la adecuación, la profesionalidad y otros, que en caso de acertar, se verán reflejados en los resultados artísticos de la película”²¹.

Existen muchas definiciones de lo que es un Productor; cada autor trata de describirlo de la manera más apropiada según las actividades que realiza, como lo hace Steven Bernstein al afirmar:

“Productor es aquella persona que conjunta todo el proyecto, obtiene todos los fondos, y reúne a los diversos miembros clave del equipo de producción (Director, Guionista, etc.)”²².

²⁰ Estos puestos jerárquicos ya se encuentran definidos en el apartado del equipo creativo, tanto en ficción como en documental.

²¹ Luis A. Cabezón. *La producción cinematográfica*. Pág. 51.

²² Steven Bernstein. *Técnicas de Producción Cinematográfica*.

Sí, es verdad, un Productor se encarga de lo anterior, pero además es una persona que posee conocimientos de administración, logística, Relaciones Públicas, Derecho, manualidades, creación, medicina, etcétera, etcétera, etcétera... sus funciones son tantas dentro de una producción que debe de estar preparado para manejar y solucionar cualquier tipo de situación que se le presente durante la preproducción, la producción y hasta la postproducción de un proyecto.

Por ello necesita del apoyo de más equipo dentro de su departamento para repartir las diversas actividades a ejecutarse. Así, se apoya de un Gerente de Producción y uno o más Asistentes de Producción (en el caso de proyectos pequeños como lo fue *“Réquiem para la Eternidad”*); o bien de un Productor Asociado, un Productor Ejecutivo, una Gerencia, Asistentes y *Runners* en el caso de producciones grandes.

Un **Gerente de producción**²³ se encarga de suministrar técnicos, equipo, locaciones, utilerías, y demás servicios para la producción.

Luis A. Cabezón menciona como actividades propias del Gerente de Producción *“el realizar la contratación de los equipo técnico-artísticos, elaborar un desglose del guión proporcionado por el Director o el Productor, crear un plan de trabajo de acuerdo con el equipo de dirección, contratar locaciones y solicitar los permisos necesarios para la filmación, coordinar preparación de presupuestos y la presentación de expedientes, así como de controlar lo referente a comidas, horas extras y los múltiples imprevistos que surgen en cada jornada de rodaje”*²⁴.

Es quien se encarga de transmitir a los asistentes la información y acuerdos del Productor Ejecutivo o el Productor con el cliente, con el fin de dar a conocer lo que se debe de hacer. Asimismo, el Gerente de Producción asigna determinadas actividades a los asistentes las cuales están siempre bajo su tutela, pues es quien reporta el avance y los gastos que se efectúan en el proyecto.

Durante el rodaje, el Gerente de Producción jamás debe alejarse del set de filmación, para eso hace uso de sus asistentes quienes se encargan de proveer

²³ Dedico un párrafo a la definición breve del Gerente de Producción (definición mía), ya que es el rol que desempeñé y por lo tanto parte de mi objeto de estudio.

²⁴ Luis A. Cabezón. *La Producción Cinematográfica*.

las carencias que se van presentando mientras se está filmando. Se encarga de solucionar situaciones que afecten al equipo de trabajo y de administrar el dinero para evitar sobrepasar el presupuesto total. Todo con el fin de minimizar las tareas del Productor y agilizar la producción.

2.2.1.1.1. La preproducción, producción y postproducción de un rodaje.

La producción de un proyecto cinematográfico, y en general de un proyecto audiovisual o radiofónico, consta de tres etapas: preproducción, producción y postproducción. Referente al cine, cada etapa señala al equipo de trabajo el proceso que debe de seguirse antes, durante y después del rodaje.

Preproducción.

David Bordwell, en su libro *“El arte cinematográfica”*, menciona que la preproducción se inicia cuando ya se cuenta con el dinero necesario para rodar la película. Considero lo contrario, pues con financiamiento o no, la preproducción inicia cuando ya se cuenta con un guión (registrado ante INDAUTOR²⁵), pues ésta será la premisa para valorar y analizar qué tanto debe efectuarse en términos de preproducción, y al hacer esto, ya se está produciendo.

“La preproducción es la etapa más importante en la producción de una película. Una película que ha sido preparada adecuadamente ahorrará tiempo y dinero”²⁶.

Bernstein señala como actividades fundamentales: desglosamiento de guión, presupuesto, búsqueda de locaciones, contratación de equipo técnico y artístico, y la elaboración de un plan de trabajo.

²⁵ Instituto Nacional del Derecho de Autor.

²⁶ David Bordwell, Thompson Kristin. *Arte Cinematográfico*. Pág. 261.

Con base en mi experiencia como Gerente de Producción me he permitido anexar otros rubros importantes (desde mi punto de vista) y que a continuación desarrollo en conjunto a la clasificación de Steven Bernstein.

- **Desglosamiento del guión.** También conocido como *break down*, éste consiste en separar el guión en locaciones y escenas para descifrar las necesidades requeridas por cada una, es decir, qué o cuántos personajes, extras, efectos especiales, vehículos, vestimenta, maquillaje, peinado, entre otras cosas, y de esta manera entender mejor y organizar las actividades próximas a realizarse. El *break down* también ayuda a conocer mejor el proyecto y de esta manera determinar al personal para integrar al equipo de trabajo o *crew*.
- **Ruta crítica.** Se realiza la ruta que han de llevar cada una de las actividades a ejecutarse en términos de preproducción, mencionar las fechas límites para entrega de presupuesto, búsqueda de locaciones, contratación de personal, casting, etc., con el fin de tener organización y un mejor control de las actividades para no provocar un atraso en cuanto a fechas.
- **Presupuesto.** Consientes de lo indispensable para hacer el proyecto se procede a hacer un presupuesto de acuerdo a la cantidad que se requiere en términos de sueldos, transporte, hospedaje, alimentación, renta de locaciones, efectivo para construcción del set, vestuario, maquillaje y efectos especiales (estos cuatro últimos sólo si se requiere); y demás aspectos que se hagan presentes y resulten necesarios para la elaboración y ejecución del proyecto.
- **Contratación del equipo técnico.** El Productor se entrevista con las personas que, a su consideración y de acuerdo con su curriculum, se postulan como las adecuadas para ejecutar su función dentro del proyecto. Para ello se habla del proyecto, sueldo, fecha estimada de rodaje y de la firmar de un contrato en caso de pasar a formar parte del *crew*.
- **Búsqueda de locaciones (trámites y permisos).** Cuando se trata de una

producción grande, se contrata a un *Scouter*, quien se encargará de buscar las locaciones que cumplan con las características mencionadas en el guión. De lo contrario, se le encomienda esta actividad al Gerente de Producción.

- **Contratación del equipo artístico.** Cuando se trata de un corto o largometraje de ficción, se realiza un *casting* en presencia del Director y el Productor para elegir al actor o actriz que interpretará a uno de los personajes de la historia.
- **Contratación de servicios.** El Gerente de Producción se dedica a cotizar servicios de *catering*²⁷, seguridad, seguros de vida, electricidad, efectos especiales, limpieza, renta de equipo de iluminación y tramoya, cámaras, etc., para elegir al proveedor que mejor le convenga en cuanto a precio y calidad.
- **Scouting Técnico.** Semanas previas al rodaje, el Director de Fotografía, el Director y el Productor junto con el Gerente, visitan cada una de las locaciones, que ya han sido seleccionadas para filmar en ellas, para checar y determinar el tipo de tomas que se harán y con base en ello delimitar si se necesita de equipo extra para filmar. Asimismo, el departamento de producción aprovecha para ir armando cuestiones de logística en cuanto a alimentación, permisos, estacionamiento, sanitarios, etc.
- **Plan de rodaje**²⁸. Finalmente, el Director, el Fotógrafo y el Productor y/o el Gerente de Producción analizan la manera en que filmarán las escenas para evitar gastos extras de producción.

Básicamente estos son los pasos esenciales para la preproducción de un proyecto. Dependiendo del género y la historia se eliminarán o anexarán nuevos rubros.

Producción

²⁷ Servicios de alimentación.

²⁸ Se localiza en el apartado de anexos.

Para el primer día de rodaje²⁹ ya todo debe estar completamente listo para la ejecución del proyecto, y es el Gerente de Producción quien se responsabiliza y se encarga de que todo marche como debe ser. Para ello a cada asistente de Producción se le asigna previamente una serie de actividades que deberá cumplir para evitar problemas, como tener listas las habitaciones de hospedaje, tener ubicados los *sets*, lugares de comida, estacionamientos y sanitarios; impedir el paso de la gente cuando se esté filmando, resolver pequeños problemas como que el vecino de enfrente tenga la música a todo volumen y ésta interfiera para la escena y haya que ir a pedirle unos minutos de silencio, etc.

El Gerente de Producción se encarga de resolver problemáticas de fuerza mayor, como lo es la intervención de las autoridades, el retraso de algún servicio, existencia de conflictos dentro del *crew*, la solicitud imprevista de algún permiso, entre muchos otros imprevistos que puedan aparecer durante el rodaje.

Al Productor le resta verificar cada aspecto y que todo marche bien a través de los reportes diarios que le va proporcionando el Gerente de Producción, ya sea de manera personal o vía telefónica.

Las labores del departamento de Producción durante el rodaje básicamente están a disposición de lo que se vaya presentando en la filmación y de mantener todo bajo la armonía y el mejor orden posible.

Postproducción

Es la etapa final del proceso de producción de una película; aquí se le da forma al proyecto fílmico. Pese a que el Productor continúa haciéndose cargo y verificando lo que prosigue en esta etapa, es el Postproductor quien dirige y da seguimiento completo al proceso de postproducción.

El proceso de postproducción consiste en la captura del material, para ello previamente (desde la preproducción) debió de haberse considerado el formato de filmación: 16mm, 35mm, HD (*High Definition*), etc. Cuando se revela la película se montan los negativos, es decir, se desechan las tomas que no funcionan y sólo se

²⁹ Inicia la filmación de las escenas.

imprimen en positivo las tomas que funcionan por su color, iluminación, encuadre, etc.

El Editor, junto con el Director, se sienta a revisar el material impreso y se elige el tipo de montaje de acuerdo a los planos que se plantearon previamente en el guión.

A la par, y en un estudio de audio, el Diseñador Sonoro escucha los diálogos y los sonidos ambientales capturados durante el rodaje por el Sonidista, para ir imaginando y creando sonidos hechos para intensificar las sensaciones de las escenas que el Director y el Editor le hacen llegar conforme van avanzando en el montaje. Hay ocasiones en los que los diálogos no son tomados de manera directa durante el rodaje y se necesita de un estudio de grabación donde se cita a los actores para grabar los diálogos del guión.

Algo parecido hace el Músico, al componer los temas que personalizarán al filme. Una vez terminada la labor del Diseñador Sonoro y del Músico, éstos envían las piezas sonoras (previamente autorizadas por el Director) al Editor para que éste las unifique junto con las imágenes del filme.

Terminadas las diversas pistas con los ruidos, la música y los diálogos, se procede a las mezclas finales. Para la mezcla se contrata el servicio de sala *THX*; se corrige el audio, se nivela el volumen, y se eliminan ruidos que interfieran con la musicalización de algunas escenas.

Mientras el Diseñador Sonoro y el Músico se encargan de lo anterior bajo la supervisión del Director, Productor y Postproductor, el Director de Fotografía se encarga de las cuestiones de la imagen bajo la supervisión de los mismos.

Para la imagen se contratan servicios de laboratorio de revelado, donde se revisa la iluminación de las tomas y se corrige el color de las mismas si es necesario. Una vez autorizada la imagen por el Director, se corta el negativo respetando cada una de las marcas que han sido señaladas por el Editor para no perjudicar el montaje de la historia.

El negativo se integra al audio y se procede a imprimir una copia compuesta, con ésta se pueden reproducir más copias las cuales podrán utilizarse para su exhibición y proyección en diversas salas cinematográficas.

El siguiente paso consiste en emplear estrategias de *marketing* para lograr incrementar el número de audiencia en las salas donde se exhibirá el filme y de esta manera recaudar todo lo que se invirtió en su producción. Pese a que se trata de un aspecto importante para la culminación de un proyecto cinematográfico, no se detallará el tema en esta investigación puesto que el enfoque principal es la labor del Productor.

Entonces, el cine necesita de la participación de un equipo de trabajo (extenso o no, dependerá mucho del proyecto en sí) para poder cobrar vida y reflejarse en una pantalla cinematográfica. Para ello cada integrante del equipo debe de estar completamente especializado en el tema a desarrollar (música, imagen, dirección, actuación, etcétera), pero siempre encabezados por un área encargada de coordinarlos a todos: la producción, representada por el Productor.

El Productor los guiará desde el primer instante en que son elegidos para formar parte del equipo hasta el momento de la reproducción de la película en salas de exhibición cinematográfica y finalice en formato DVD, *Blu-ray*, y otros más, utilizando como herramienta principal la comunicación.

Parte de lo anterior se verá reflejado en el proceso de producción que se siguió para el cortometraje "*Réquiem para la Eternidad*", un documental cuya duración de 14 minutos permitió que se aplicaran bastantes elementos de las grandes producciones cinematográficas.

CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE CASO *RÉQUIEM PARA LA ETERNIDAD*

El cortometraje "*Réquiem para la Eternidad*" fue muy accesible en cuestiones de aprendizaje y aplicación del proceso de producción. El proyecto surge a raíz de

una experiencia médica vivida en el 2008 por Alberto Resendiz Gómez, quien también fungió como Director, Productor y Editor del cortometraje.

Antes de dar paso al cortometraje y sus orígenes, dedico un breve apartado al perfil profesional del Director, con el fin de conocer un poco acerca de su trayectoria dentro del medio cinematográfico, para después dar paso al origen del proyecto cortometraje en cuestión.

3.1 Alberto Resendiz Gómez

Recién egresado del Centro Universitario de Estudios Cinematográficos (CUEC) de la UNAM, ha sido acreedor a varios premios y reconocimientos por su documental “*Susurros de Luz*”, entre ellos la ***Mención Especial del Jurado*** en la categoría ***Mejor Documental Mexicano*** en el 6º. Festival Internacional de Cine de Morelia, 2008, el premio al ***Mejor Cortometraje Documental*** en el 16º. San Diego Latino Film Festival, en California, E.U., 2009 y el premio ADOC al ***Mejor Cortometraje Documental Internacional de Escuelas de Cine*** en el 21º Festival Internacional de Cine de Viña del Mar, en Chile, 2009. Hasta la fecha continúa moviéndose dentro de festivales y recibiendo premios o apoyos.



3.1.1. ¿Cómo surge “Réquiem para la Eternidad”?³⁰

³⁰ La información de este apartado surgió gracias a una charla en un café que tuve con el Director Alberto Resendiz poco tiempo después de conocerlo y apoyarlo en la producción de su cortometraje.

“En agosto de 2007, tras algunos estudios médicos, me diagnosticaron cáncer en los huesos. Esta película está basada en los recuerdos que guardo de esos días”³¹.

El primer paso a consideración para dar inicio a la producción cinematográfica es conocer los orígenes del proyecto y la percepción que el creador tiene respecto a la historia (en este caso es el propio Director) para descubrir la temática, los elementos narrativos y lo que se pretende reflejar en la pantalla como producto final.

El libro *Esculpir en el Tiempo* de Andrei Tarkovsky motivó al Director Alberto Resendiz a escribir *“Réquiem para la Eternidad”*, ya que en dicho texto se menciona la importancia que tiene para un artista regresar a los lugares donde se han vivido experiencias fuertes; y justo Alberto acababa de salir de una experiencia hospitalaria para salir de la incertidumbre de si lo que padecía era o no cáncer en los huesos.

Con *“Réquiem para la Eternidad”* decide enfrentar ese pasado, aunque en términos emocionales resultase difícil revivirlo.

Surge *“Réquiem para la Eternidad”* como “la historia de una persona (Alberto Resendiz) a la que le detectan posible cáncer en los huesos hasta que llega a la cirugía que determina el grado de la enfermedad. El proyecto está concebido desde su origen con el fin de evocar emociones, más que contar una historia con una estructura narrativa clásica. Los esfuerzos están dirigidos a transmitirle al espectador la sensación de angustia, miedo e incertidumbre que el Director vivió durante ese proceso”³².

3.1.1.1. Visión del Director³³

³¹ Sinopsis corta del cortometraje *“Réquiem para la Eternidad”*.

³² Alberto Resendiz Gómez. Carpeta del proyecto *“Réquiem para la Eternidad”*. Pág.24.

³³ La información relacionada a este apartado *Visión del Director* ha sido tomada de la carpeta del proyecto *“Réquiem para la Eternidad”* y proporcionada por el Director Alberto Resendiz con el fin de ilustrar mejor al lector y sumergirlo mejor en su obra. Pág. 25.

Anécdota

Un hombre sufre alteraciones mentales y emocionales inducidas por la incertidumbre que le provoca un mal diagnóstico médico y comienza a percibir la realidad y el entorno que le rodea de manera distinta.

Tema

La lucha entre la vida y la muerte.

Análisis de Conflictos

Puesto que este es un documental no expositivo y que, además de ser experimental, retoma bases de la ficción para poder crecer y desarrollarse. Hablar de los conflictos es complejo, puesto que en su contenido no se confrontan ni contraponen ideas, fuerzas, ni puntos de vista, sino que el conflicto presente está dentro del personaje, en una lucha interna, donde los conflictos parten de las emociones que se experimentaron en la realidad.

El conflicto principal que se desarrolla es el de la incertidumbre contra la certeza, y de ahí se parte para hablar de una serie de posibles consecuencias que se desarrollan en el plano de lo posible, puesto que el conflicto central se da de manera imaginaria en el interior del personaje, partiendo de su entorno y a través de este proceso, su percepción se va alterando.

Otros conflictos que aparecen son:

- El miedo contra el coraje.
- La desesperación contra la esperanza.
- La sensación de soledad contra la compañía física de los seres queridos.
- La vulnerabilidad del cuerpo contra el confort.
- La angustia contra la tranquilidad.
- La tristeza contra el buen ánimo de que las cosas estarán bien.
- La ira contra la serenidad.

Una vez procesada toda esta información después de una larga charla con el Director, se procede a dar inicio con la reproducción del cortometraje, la cual

se desglosará hasta su postproducción en el siguiente reporte.

Cabe señalar que como el papel que desempeñé en el proyecto fue el de Gerencia, a partir de este apartado el presente escrito se centrará en la labor de la Gerencia de Producción dentro del proyecto.

3.1.1.2. Reporte de la Gerencia de Producción

“Réquiem para la Eternidad” fue un proyecto pequeño, y tomando en consideración que se trató de un documental, no se necesitó de la colaboración de muchos en el equipo de rodaje. Para sintetizar de manera organizada la labor del Gerente de Producción en conjunto al departamento de producción, el reporte se basará en los elementos que Steven Bernstein señala para la Gerencia dentro de su libro *Técnicas de Producción Cinematográfica*.

Preproducción

El personal poco a poco fue reclutado por los Productores, según las aptitudes y experiencia de cada uno de ellos. En la primera reunión como departamento de producción (Productores y Gerentes) se realizó el desglosamiento del guión³⁴, esto es, se fue identificando dentro del guión locaciones, personajes principales, extras, vehículos, efectos especiales, vestuario, maquillaje, utilería, ambientación, dobles, ambientación especial, equipo especial y sonido.

Cabe señalar que dependiendo de la secuencia fue como se obtuvo lo que se necesitó para el día de la filmación. En general, en el cortometraje se necesitó como personaje principal a Alberto Resendiz³⁵. Doctores y personas en sala de espera fueron interpretados por extras; como locaciones se hizo uso de pasillos y consultorios de los hospitales, pasillo del metro, un baño con regadera, la azotea de un edificio y avenidas.

³⁴ Al final de este reporte se anexa el ejemplo del formato del desglose de guión de *“Réquiem para la Eternidad”*.

³⁵ Como ya se mencionó anteriormente, además de dirigir, también recreó su propia experiencia en la pantalla.

Con el préstamo de un auto se filmaron dos secuencias, una de ellas fue muy interesante ya que se colocaron *riggs*³⁶ en la parte lateral del auto y con ello se filmó la secuencia 1 del cortometraje.

Para el vestuario sólo fue necesario la adquisición de una playera roja, una bata para paciente y batas para doctores, no se necesitó de mucho tomando en consideración que se trataba de un documental.

Al personaje principal le hicieron una biopsia para determinar si se trataba de cáncer o no, así que a la hora de filmar la secuencia del baño tuvo que contratarse a una maquillista que se encargara de crear la cicatrización de la biopsia en el pie de Alberto.

De utilería se requirió una máquina fotocopidora; y para el quirófano el préstamo de instrumental médico (sierras, bisturís, tijeras, hilo médico, eyectores), puesto que el quirófano no autorizó el uso de los que se utilizaban en el hospital. En general se aprovechó la ambientación que ya poseía cada una de las locaciones.

En cuanto al equipo técnico se rentó en *Revolution* una cámara *Arri Extreme 435* con obturador variable, un *Dolly Fisher II*, lámparas *Kino Fluo* y un juego de filtros serie ND³⁷ para la filmación de algunas secuencias.

Una cámara *Arri 535D*, así como su equipo, el equipo de iluminación, y de sonido fueron proporcionado por el CUEC³⁸.

Una vez aclarado todo lo que se requería para el rodaje de las secuencias, el Productor elaboró un presupuesto previo para aproximar los gastos a efectuarse durante la preproducción, producción y postproducción de “*Réquiem para la Eternidad*” para, posteriormente, presentar un presupuesto³⁹ formal en donde “se consigna minuciosamente cada concepto, y su costo”⁴⁰.

Para ello se valió de la Gerencia de Producción para cotizar gastos y, como lo dijo Bernstein, se trata de minimizar costos, y tomando en consideración que se

³⁶Son tubos de metal fuerte, pero de peso ligero para poder colocarlos en el auto sin causarle daño alguno. Sirven para colocar la cámara en la parte frente y/o lateral del automóvil.

³⁷ Al final se anexa una copia del listado del equipo rentado en *Revolution*.

³⁸ Se anexan copias del listado al final del reporte.

³⁹ El documento se ubica en la parte de anexos.

⁴⁰ Bernstein Steven. *Técnicas de Producción Cinematográfica*. Pág. 286.

trataba de una producción pequeña, nos dimos a la tarea de comprar expendables⁴¹ para las diferentes áreas con el menor gasto posible y de conseguir locaciones sin costo alguno.

Una vez elaborada una ruta crítica⁴² por parte del Productor y la Gerencia de Producción, se dio paso a la búsqueda de locaciones, y una vez que el Director aprobó a la Gerencia la propuesta de éstas, se dio pie a iniciar con los trámites y permisos. En total se utilizaron siete locaciones:

1. Metro
2. Quirófano
3. Humanitas Medical Group Hospital Coyoacán
4. Instituto Nacional de Radiología (INR)
5. Piso 21, despacho 2105 (edificio ubicado sobre Eje Central, esquina con Independencia).
6. Azotea (edificio frente a metro Velódromo)
7. Regadera

Además de un túnel vehicular, una parada, dos avenidas y un semáforo ubicados en las distintas calles de Eje 10 e Insurgentes, calle Revolución y Benjamín Franklin, Segundo piso del Periférico, Revolución y Patriotismo, Túnel las Águilas y parada de autobús Miramontes y Taxqueña.

Ya con las locaciones ubicadas, se realizó un *scouting*⁴³ en cada una de ellas. A continuación, se prosiguió a la contratación del equipo técnico (previamente el Fotógrafo ya nos había proporcionado su lista de equipo).

Necesitamos de *staff* para la filmación de alguna escenas, de un *Dollyista*⁴⁴ para que manejara el *dolly fisher*⁴⁵; y de choferes que proporcionó TVUNAM junto con el préstamo de dos camionetas.

⁴¹ Lista de material que requiere cada área para poder laborar, por ejemplo fotografía necesita de equipo de cámara, kit limpieza, filtros, etc.

⁴² Calendario que sirve para organizar las actividades y señalar los días límite para su desarrollo y ejecución.

⁴³ Visita a cada una de las locaciones para checar cuestiones técnicas, electricidad, sanitarios, estacionamiento, entre otros en cuestiones de producción.

⁴⁴ Operador de *dolly*.

⁴⁵ Especie de mini grúas compuesta por un brazo hidráulico que sirve para colocar la cámara y hacerla subir, bajar, alejarse y acercarse lentamente.

En cuanto a la *contratación del equipo artístico*, el maquillista Raúl Muñoz no cobró nada por su servicio, pues no se requería de mucho para la escena, tampoco se gastó absolutamente nada en la contratación de extras, ya que estos fueron amigos y familiares del crew.

¿Por qué recurrimos a maquillaje y extras si se trataba de un documental? Porque tuvimos que recrear un par de escenas que vivió el Director Alberto Resendiz durante su experiencia.

Para la *contratación de servicios* se requirió de:

1. Servicios auxiliares.

- ❖ **Catering.** El servicio de comida lo pedimos con la familia Mares, nos cobraron cada menú un total de 150 pesos por persona (que incluía desayuno, comida y cena)
- ❖ **Transportes.** TVUNAM proporcionó dos camionetas Urvan, una para transportar equipo y la otra para el personal. Todos los gastos que incluían chofer y viáticos corrieron a cargo de la televisora.
- ❖ **Walkie talkies.** Se contactó a una empresa para su renta, ésta llevó el equipo a TVUNAM y después la Gerencia de Producción se hizo cargo de llevarlos a los días de rodaje.
- ❖ **Cámaras, Dolly Fisher y Kinos.** La renta fue en *Revolution*, y como se trataba de una producción por parte del CUEC esta empresa ofreció un descuento del 50 por ciento, sin factura incluida y con pago en efectivo, el total fue de \$14,500 pesos.
- ❖ **Maquina fotocopidora.** Un amigo del Productor nos la rentó.

2. Laboratorios y servicios de postproducción:

- ❖ **Laboratorios de revelado.** Los estudios Churubusco fueron los indicados para el revelado del material. El CUEC cubrió los gastos, no se pagó ningún excedente de material y el costo fue de 0.85 centavos por pie.

Dos semanas previas al rodaje, como equipo de producción, solicitamos la lista de expendables a las áreas de sonido, foto y *making of*. En general compramos pilas, DVD's, filtros, aire comprimido, *Windex*, kit de limpieza para

cámaras entre otras cosas más.

Con las locaciones listas, los servicios contratados y el equipo rentado, el Asistente de Dirección y el Director se sentaron a organizar el rodaje a través de un plan de rodaje⁴⁶: *"En esta fase, el Director de Producción, conjuntamente con el ayudante de Dirección, deben finalizar el plan definitivo que se utilizará durante el rodaje"*⁴⁷.

Como se vio en el capítulo 2, en el apartado del equipo creativo de un documental hay ocasiones en las que una misma persona puede desempeñar hasta tres funciones en el *crew*, y en este proyecto el Director y su asistente también desempeñaron el rol de productores, por ello fueron los encargados de armar el plan de rodaje.

En el plan de rodaje se estableció el orden de las escenas y una vez listas, en una reunión con la Gerencia se armó un plan de trabajo⁴⁸, es decir, se organizaron los días de filmación en interiores y en exteriores, el orden en que se filmarían las secuencias, la hora y lugar donde se daría de comer para establecer los servicios de catering, los días necesarios para el apoyo del *staff*, asignación de fechas y horarios de llamado para maquillista, *crew* y de los pocos extras que se necesitaron para algunas escenas.

También fue necesario seleccionar las escenas para especificar los días de renta en *Revolution*, para eso, tratamos de que esas secuencias fueran en los mismos días para obtener lo deseado y minimizar costos.

Ciertos Gerentes de Producción suponen que para avanzar rápidamente es necesario poner a trabajar a todo el *crew* durante largas jornadas y dejar la comida para el último, *"eso no es cierto, porque a medida que transcurre el día se fatigan los actores y trabajadores, y comienzan a cometer más errores o equivocaciones"*⁴⁹

⁴⁶ Se localiza en el apartado de anexos.

⁴⁷ Luis A. Cabezón. *La producción cinematográfica*. Pág. 165.

⁴⁸ Se localiza en el apartado de anexos.

⁴⁹ Luis A. Cabezón. *Ibidem*. Pág. 272.

Lo anterior lo tuvo muy presente el Director, pues en más de una ocasión nos sugirió contemplar desayuno, comida y cena para días largos; y desayuno y comida para jornadas de medio tiempo.

Después de varias reuniones llevadas a cabo desde el inicio de la preproducción hasta el final de ésta, y de verificar que todo estuviera listo y bien organizado, procedimos a sacar el equipo del almacén del CUEC y guardarlo en Camerino B para tenerlo a la mano para el primer día de rodaje e iniciar con la producción del cortometraje documental "*Réquiem para la Eternidad*".

Producción

Viernes 4 de diciembre de 2009

El llamado para personal y camionetas fue a las 7:00 am dentro de las instalaciones del CUEC. Una vez arriba el equipo de cámara, sonido e iluminación se inició la partida hacia la locación.

La primera locación asignada en el plan de rodaje fue el metro, pero, tomando en consideración que el Piso 21, sobre Lázaro Cárdenas y Eje Central, (segunda locación programada para ese día) tenía que estar listo para las 3:00 pm, se decidió enviar al Productor y al asistente a la estación Instituto del Petróleo y, a la par, desviar a la Gerencia al Piso 21 para prepararlo y dejarlo en buenas condiciones para el momento de la filmación.

Después de haber despejado el área donde se filmaría, continuamos con lo más pesado: ingeniarnos cómo lavar el vidrio donde se filmaría una panorámica de la ciudad; el problema era que tenía que ser por dentro y por fuera.

Un error de producción fue no haber contemplado el uso de cubetas y trapos para hacerlo, como consecuencia, tuve que salir a conseguirlos a las calles del metro, y esto nos atrasó en el tiempo programado para hacerlo.

Lamentablemente ese día hubo una manifestación sobre Eje Central y el *crew* restante (que ya venía en camino) tuvo que buscar nuevas rutas para llegar a tiempo, pues se requería de la hora mágica⁵⁰ para filmar.

Por la prisa de llegar al Piso 21 y cumplir con el plan de rodaje ya no les dio tiempo de comer en la fonda considerada previamente para cuando terminaran en el metro, por lo que la solución rápida fue salir a buscar un lugar limpio, barato y cercano al edificio en el centro.

Todo el equipo llegó al edificio como las 14:00 horas. Mientras Producción ajustaba los últimos detalles con el *Staff*, el Director y el Director de Fotografía se concentraban en los tiros de cámara que se iban a hacer.

Los rieles y el *Dolly Fisher* se colocaron adecuadamente, el fotógrafo daba la indicación de limpiar o despejar cosas que interferían en la toma, por lo que me mantuve al tanto hasta que todo quedó listo.

Después de comer, esperamos hasta que dieran las 17:45 para comenzar a tirar. Se hicieron varios tiros, y una vez finalizados y ya en las camionetas, la mayoría se trasladó a Revolución y Benjamín Franklin, mientras, la Gerencia de Producción se desvió a dejar el equipo innecesario para la siguiente toma en el CUEC.

Reunidos nuevamente en la locación del semáforo en Eje 10 e Insurgentes, nos aseguramos de tener a la mano las cartas correspondientes que nos ampararan en caso de que algún policía se acercara.

Afortunadamente no hubo problema alguno, y ese día se dio por finalizado a las 23:30 horas.

Domingo 6 de diciembre de 2009

Mientras uno de los Gerentes de Producción se encargaba de recoger el *Dolly Fisher* en *Revolution*, nosotros llegamos al Hospital Coyoacán a las 7:45 am. La idea era descargar todo para desayunar en seguida, pero enfrentamos un problema, esta vez por parte de la locación: el Licenciado Carlos Padilla (Administrador del hospital) no había dado la orden de que se nos permitiera el

⁵⁰ La puesta de sol.

acceso, por lo que las camionetas se quedaron esperando mientras solucionábamos el conflicto. Después de varios intentos logramos comunicarnos con Padilla, lo cual solucionó en gran parte el problema.

Iniciamos fuera del cuarto de radiación, se colocaron los rieles y el *Fisher* para tomar el letrero de radiación en rojo. Después, y con mucha suerte, entramos al cuarto donde se hacían tomografías para realizar un par de tomas.

Continuamos en uno de los pasillos, para eso se colocaron los rieles y el *Dolly Fisher* en el piso. Una vez que el Fotógrafo y el Director solucionaron los asuntos de iluminación, encuadre, etc., dieron la señal para que Producción se organizara e impidiera el paso de las pocas personas que había para evitar que se cruzaran durante la toma.

El Hospital Juárez nos recibió muy bien, y se respetó todo lo acordado. No hubo inconveniente alguno. Sólo Director, Fotógrafo, Asistente de Foto, *Staff* y Sonido pudieron entrar con ropa especializada y protección en el equipo, así que mi papel en esta locación sólo fue el de esperar a que terminaran para ayudarles a llevar el equipo a las camionetas nuevamente.

A las 22:00 aproximadamente se entregó equipo en el CUEC y en *Revolution*, las camionetas regresaron a TVUNAM y se dio por finalizado ese día de rodaje.

Miércoles 9 de diciembre 2009

A las 9:00 de la mañana se recogió la cámara *Arri 435 Extreme* y al encargado de ésta en *Revolution*. Llegamos a la Colonia Narvarte como a las 11:00 am para preparar la toma de la regadera. Ese día se le dio llamado al maquillista, así que mientras el Fotógrafo veía lo de la iluminación y el encuadre, el pie del Director estaba siendo preparado con la simulación de una cicatriz de biopsia para la toma.

Finalizada la filmación, y después de comer, nos dirigimos a la parada de autobús ubicada entre Miramontes y Taxqueña, esperamos mientras oscurecía para que los carros encendieran sus luces y se pudieran filmar así.

Después de filmar ahí nos dirigimos al edificio ubicado en metro Velódromo para hacer algunas tomas en la azotea del lugar. Se dio por finalizado el día en el

CUEC a las 21:30 pm.

Jueves 10 de diciembre de 2009

La hora acordada para todos fue las 15:00 en el CUEC, para después partir al *basecamp*⁵¹ en Periférico.

Ya ahí, nos organizamos para poder filmar sobre el segundo piso del Periférico sin problema alguno. Probamos los *walkie talkies* para ver si funcionaban bien, y optamos porque el Director, el Fotógrafo, el Sonidista y un Productor se fueran en una camioneta.

El resto íbamos en otra detrás de ellos. Nuestra misión fue la de interponernos en el camino de los carros detrás de nosotros para evitar que estropearan la toma.

Después de probar un par de veces, llegó el crepúsculo que era la hora esperada para tirar.

Nos trasladamos a Revolución y Patriotismo como a las 19:00, se le colocaron los *riggs* al automóvil y se hicieron las tomas.

Tocó el turno al túnel las Águilas. Llegó el amanecer, y mientras el auto con los *riggs* iba filmando, ambas camionetas obstruíamos el paso de los autos por ambos carriles del túnel. Todo salió excelente y sin parar nos fuimos hasta el CUEC a descargar equipo y a llevar las camionetas a TVUNAM alrededor de las 7:00 de la mañana.

Domingo 13 de diciembre de 2009

El llamado fue a las 6:30 am y salimos hacia el Hospital Coyoacán en punto de las 7:00 para llegar a desayunar.

El servicio de *catering* llegó a tiempo, y una vez desayunados, recibí a los extras para fungir de pacientes en una sala de espera. La toma con ellos se tiro alrededor de las 11:00 de la mañana.

⁵¹ Lugar para estacionarse y esperar a que se inicie la filmación.

Continuamos en uno de los consultorios y una vez terminado todo, regresamos al CUEC y se dio por finalizado el día de rodaje para darle continuidad hasta enero ya que se atravesaban las vacaciones navideñas.

Lunes 14 de diciembre de 2009

Se entregó el equipo en el almacén del CUEC para volver a sacarlo el 22 de enero del 2010.

Viernes 22 de enero de 2010

Nos vimos a las 10:30 de la mañana para sacar el equipo de los almacenes del CUEC y, posteriormente, guardarlo en el camerino B.

Sábado 23 de enero de 2010

El último día de llamado fue a las 6:30 en las instalaciones del CUEC. Después de haber recogido el equipo nos dirigimos al Instituto Nacional de Radiología (INR).

El personal de catering llegó a las 7:30 am y el desayuno se proporcionó a todo el *crew*. Como era domingo no tuvimos problema alguno con respecto a gente en la locación ya que se encontraba vacía.

Se colocaron los rieles sobre uno de los pasillos del hospital, y como departamento nos aseguramos de que nada obstruyera la zona. La toma fue rápida y nos dirigimos hacia la entrada principal del hospital.

Subimos a los cuartos de rehabilitación, pues requería de una camilla para filmar; después salimos a la parte de los elevadores. La Gerencia de Producción se encargó de hablar con Mantenimiento para que controlará un elevador y se pudiera preparar y realizar la toma.

Fuimos al área de consultorios en el edificio. Después de ayudar a llevar el equipo necesario, nos instalamos. El Director y el Fotógrafo hicieron lo suyo y finalmente se hizo la toma.

Continuamos en una enorme sala de espera, posteriormente cambiamos de piso. Tomando en consideración que ya estábamos en lo último, como departamento ya no teníamos mucho que hacer. Los rieles se colocaron, se

verificaron iluminación y encuadre y se hicieron los tiros de cámara.

Cansados, ayudamos a llevar todo el equipo a las camionetas en el estacionamiento. Ya ahí, el asistente nos reunió a todos, agradeció nuestro esfuerzo y dio un *raper up*, lo que significó que el rodaje había llegado a su fin.

POSTPRODUCCIÓN

Dentro de la postproducción de “*Réquiem para la Eternidad*”, en cuestiones de formato de cine (35mm), se realizó como primer etapa el revelado de rollos para después llevarlos a la empresa Talento Post para la realización de un *rank*⁵². Una vez verificadas las tomas se proporcionaron al Editor para realizara una edición *off line*, es decir una lista de corte para posteriormente entregarla a los laboratorios Churubusco donde éstos buscarían toma por toma y la unificarán en un rollo final o negativo.

El documental requirió de fotos, y por ello se llevo a cabo el proceso de *intermedia digital* donde se escanearon las fotos, se retocaron e imprimieron en negativo para después ser reveladas y colocadas en el rollo final junto con las imágenes que proporcionó el laboratorio Churubusco.

El negativo se paso a positivo⁵³, y después se pidió una sala de proyección para que, en presencia del Productor, el Director y el Fotógrafo (éstos dos últimos también fungieron como postproductores) se llevara a cabo la corrección de color, observando escena por escena para nivelar colores e iluminación.

En cuestiones de sonido, el Diseñador Sonoro se dedicó a experimentar con todos los sonidos ambientales que previamente había capturado durante el rodaje. Fue un poco difícil el contacto con él ya que recientemente se había mudado a Polonia y todo el trabajo se hizo vía Internet.

A la par, el Músico se reunió en varias ocasiones con el Director para conocer los avances de la edición y comenzar a componer a partir de las imágenes. Una vez listos los temas que personalizarían al proyecto, éstos se

⁵² Convertir la película en imagen para que se pueda trabajar en ella.

⁵³ A este proceso se le conoce como positivado.

enviaron al Diseñador Sonoro vía mail para integrarlos al diseño de audio ya listo y aprobado por el Director.

El sonido se envió a una sala de audio en los Estudios Churubusco para realizar la mezcla *THX*. En este proceso intervinieron el Diseñador Sonoro, el Músico, el Director y el Productor para escuchar el documental, nivelar audio y eliminar ruidos que interfirieran con las escenas o el diseño de audio.

Aprobada la imagen y el audio, ambos se unificaron para hacer la *copia cero*, es decir, la copia final a utilizarse para realizar más copias de ser necesario, y proyectarse en salas de exhibición cinematográfica.

El cortometraje documental "*Réquiem para la Eternidad*" fue proyectado por primera vez en la Cineteca Nacional en el mes de marzo del 2011, y se cumplió con el objetivo del Director, ya que recibió muy buenas criticas. Dicho objetivo se planteará más adelante donde todo el proceso de producción cinematográfico es intervenido y analizado desde el punto de vista de la comunicación organizacional.

CAPÍTULO 4. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA PRODUCCIÓN CINEMATOGRÁFICA: REPORTE DE EXPERIENCIA PROFESIONAL COMO GERENTE DE PRODUCCIÓN

Algunas personas ven a la producción audiovisual como una profesión completamente técnica y que un Productor sólo debe poseer conocimientos referentes al equipo. Como se vio anteriormente, un Productor también coordina a su equipo, aporta ideas creativas para mejorar el proyecto, mantiene un ambiente agradable, sabe negociar con sus proveedores, entre otras muchas cosas, pero lo principal: sabe comunicarse, sabe (o debería) emplear las técnicas y herramientas adecuadas dentro de su campo de trabajo para cumplir su propósito, lo que indirectamente (y sin su conocimiento) lo convierte en un Comunicador Organizacional.

El Gerente de Producción hace exactamente lo mismo, pues es quien de manera directa ejecuta y lleva a cabo las órdenes del Productor y está en él

también emplear de manera adecuada las herramientas de comunicación que se encuentren a su alcance.

Debido a que este último capítulo se remite a mi reporte en el campo cinematográfico, me centraré principalmente en mi labor como una Comunicadora Organizacional desempeñando la función de Gerente de Producción en el Cortometraje: *“Réquiem para la Eternidad”* del Director Alberto Resendiz Gómez, pero para enriquecerlo aún más me permitiré ejemplificar en algunas ocasiones con la experiencia vivida dentro de otros proyectos audiovisuales en el área de producción.

4.1 El Comunicador Organizacional dentro de la Producción

Cuando se remite a las palabras Comunicador Organizacional inmediatamente se da por hecho que se trata del papel de un comunicólogo dentro de una empresa. Al referirse a empresas, lo primero que viene a la mente son imágenes de Bimbo, Telcel, Liconsa, y demás organizaciones conformadas por miles de empleados regidos por coordinadores y jefes, todos trabajando bajo el mando de una sola persona: el Director General.

Como se mencionó en el capítulo 1, dos personas trabajando con un fin en común son apreciadas ya como una organización, sin importar qué tipo de productos o servicios proporcionen. Tal es el caso del mundo de la cinematografía que genera entretenimiento, cultura, ideología, etc.

Un comunicólogo no sólo es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa poderosa, también lo es para lograr que la producción de una película cumpla con su fin.

Y para que lo anterior ocurra cada una de las partes debe tener en mente el objetivo principal y trabajar en perfecta coordinación unos con otros a través de la comunicación entre áreas. De lo contrario, se originan malentendidos entre las partes por lo que el proyecto jamás llega a concretarse, o bien, el resultado final es una historia desastrosa en pantalla a nivel imagen, sonido y/o narración.

Así, el Productor y el Gerente sin darse cuenta comienzan a ver a su

equipo de trabajo como un sistema, donde cada parte se especializa en un área en específico pero trabajando todos a la par y en armonía. Para lograrlo, el Productor y el Gerente emplean estrategias de coordinación utilizando siempre un lenguaje estricto (sin agredir) para supervisar y rectificar que el trabajo de cada área sea entregado en el momento adecuado y así tener listo el proyecto cinematográfico en el día acordado.

Una vez que el Productor posee el guión en sus manos se da el arranque para comenzar con todo el proceso de producción que va de la mano con el proceso de comunicación, pues ésta es vital para lograr los objetivos.

En *“Réquiem para la Eternidad”*, el Productor me proporcionó el guión para realizar un desglose de guión o *break down*, a partir de él pude darme cuenta de las necesidades básicas de la producción: qué locaciones serían, personajes, renta de vehículos, etc.

Ya con el desglose listo recurrimos a nuestra primera herramienta de comunicación: nos reunimos el Director, Productor y Gerente para hablar sobre las necesidades de producción encontradas en el desglose y con base en eso dar pie a la búsqueda de personal y elementos que conformarían la producción de *“Réquiem para la Eternidad”*. Es decir, buscamos complementar a la organización que estaba surgiendo para fortalecerla y proveerla de las herramientas necesarias a nivel personal y técnico para darle vida y cumplir con el objetivo del proyecto cinematográfico que ya comenzaba a gestionarse:

*“Contar al público mi historia, haciendo referencia a la fragilidad del ser humano. Lograr conectar a la gente con mi vivencia, hacer surgir emociones a través de imágenes y sonido presentados de forma poética”*⁵⁴.

Con un objetivo delimitado, *“Réquiem para la Eternidad”* tenía un camino por comenzar.

⁵⁴ Objetivo proporcionado por Alberto Resendiz, Director y Productor de *“Réquiem para la Eternidad”*.



4.1.2 El crew visto como una organización

Para facilitar la apreciación del *crew* como organización me basaré en los elementos que definen a una organización según el autor Richard L. Daft⁵⁵. El primero de ellos es la “*Entidad Social*”, es decir, el equipo humano que la conforma. “*Réquiem para la Eternidad*” no necesitó de la colaboración de muchos para conformar el *crew* ya que se trató de un proyecto pequeño documental.

Con las ideas claras sobre lo necesario para dar inicio, el primer paso fue contactar a las personas que (ya con la aprobación del Director y el Productor) formarían parte del equipo. En su mayoría el contacto fue vía celular, por medio del cual se les explicaba el proyecto en sí, los días tentativos de rodaje y su función dentro de él. Posteriormente se les enviaba el guión por correo electrónico para que lo leyeran y decidieran leerlo y decidir si aceptaban o no formar parte del equipo.

En términos de organización, el equipo de trabajo del cortometraje quedó conformado de la siguiente manera:

⁵⁵ Se desarrollan a profundidad en el capítulo 1 de la tesina.

- Departamento de Dirección

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor .

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor .

Director Alberto Resendiz

Asistente de Dirección Misael Rubio

- Departamento de Producción

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor .

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor .

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor .

Productor Ejecutivo Jaime Aparicio

Productor Alberto Resendiz

Productor Misael Rubio

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor .

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor .

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor .

Gerente de Producción Brenda Hernández

Gerente de Producción Gerardo Reyes

Asistente de Producción Yadira Ávalos

- Departamento de Fotografía

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor .

—

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor .

Director de Fotografía Víctor Dávila

1er. Asistente de Foto David Castañón

Foto Fija y 2do. Asistente de Foto David Celis

Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor .

Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor .

Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor .

2do. Asistente de Foto
Citlali Arellano

2do. Asistente de Foto
Fabiola Mosqueira

2do. Asistente de Foto
Diego Tenorio

Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor .

Gaffer
Arturo Mares

- Departamento de Sonido

Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor .

Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor .

Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor .

Diseño Sonoro/Sonido
Directo/Edición de
Sonido
Gabriel Herrera

Sonido Directo
Rodolfo Torres

Edición de Sonido
Aurora Ojeda

- Departamento de Edición

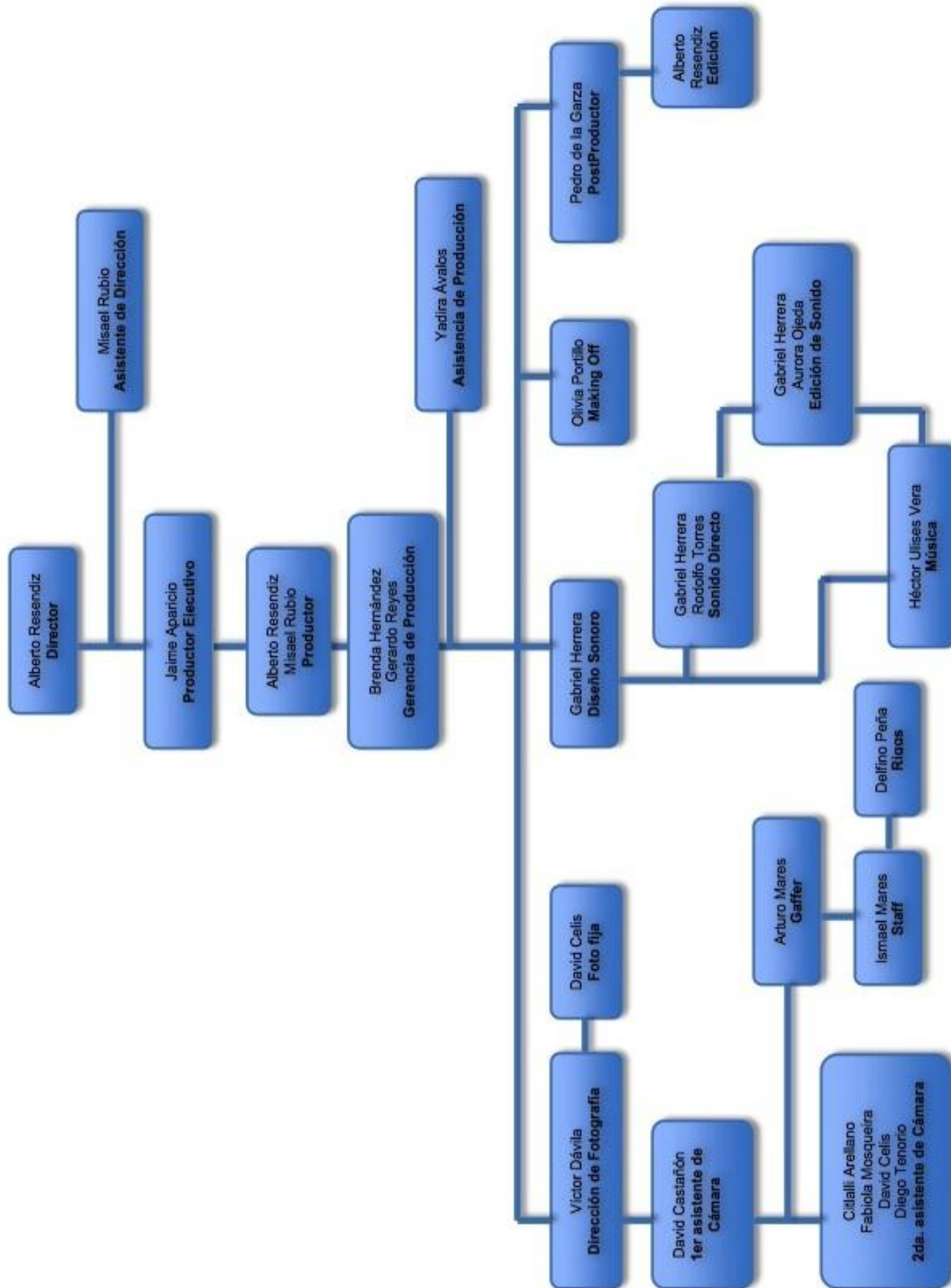
Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor .

Editor
Alberto Resendiz

- Departamento de *Making Of*

Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor.

Making Of
Olivia Portillo



En grandes producciones como en Hollywood quien encabeza el *crew* es el Productor Ejecutivo porque aporta el dinero requerido para llevar a cabo el proyecto. Este proyecto lo encabezó el Director ya que fue él quien además de aportar el efectivo, escribió el guión tomando como base su experiencia de vida.

Como se aprecia en el organigrama, algunos puestos fueron repetidos por la misma persona por tratarse de un proyecto pequeño y de recursos limitados con el fin de optimizar costos.

Es importante para la Producción elegir bien a la persona que desarrollará determinado puesto ya que se trata de una inversión para el proyecto y sus capacidades serán de vital importancia para lograr con lo cometido.

Existen producciones en las que se comente el error de contratar a personal basándose sólo en la amistad y no en sus capacidades; algunas veces resulta pero otras no. En la producción del mediometraje *Tlacotalpan Vive* el Productor contrató a sus amigos según esto para ahorrar costos, pero el resultado fue desastroso: todos vivían en Puebla por lo que nunca se pudo tener una junta en general donde se les explicara lo que se pretendía grabar y cómo se tenía que grabar. Por lo que al momento de filmar en Veracruz jamás tuvieron la confianza de acercarse al Director de Fotografía (que no era su amigo) para aclarar dudas.

Lo anterior propició que no funcionara todo el material de las cuatro cámaras extra operadas por ellos, por lo que el dinero invertido en el material, las cámaras y el personal fue desperdiciado cuando pudo haberse aprovechado si el departamento de Fotografía hubiera estado en constante comunicación bajo la coordinación del Productor, quien debió de haberse cerciorado de que no ocurriera ese problema.

La elección para el personal que conformaría el *crew* de “*Réquiem para la Eternidad*” se basó siempre en el régimen de que fueran responsables y capaces en su rubro.

El organigrama demuestra que se cumple con un “*sistema de actividad deliberadamente estructurado*” pues el equipo humano está dividido en diferentes áreas, cada uno especializado en su departamento y cumpliendo determinadas tareas, pero siempre “*orientados a cumplir una meta*”:

*“Contar al público la historia del Director, haciendo referencia a la fragilidad del ser humano. Lograr conectar a la gente con la vivencia del protagonista y hacer surgir emociones a través de la reproducción de imágenes y sonido presentados de forma poética”.*⁵⁶

La primera herramienta general de comunicación que se utilizó para todos fue el guión cinematográfico⁵⁷ del cortometraje, ya que éste sirvió para dar a conocer la historia documental a ejecutarse, para que a la par cada área fuera pensando propuestas y anotando dudas según su especialidad.

Las dudas y propuestas fueron aclaradas en la primera reunión como equipo de trabajo, donde entró en juego otro elemento de la organización: como *“frontera o límite identificable”*. En la reunión se informó al equipo sobre quiénes integraban el *crew*, se presentaron unos con otros y se dieron a conocer las funciones que desempeñaría cada uno, con el fin de acudir a ellos en caso de que necesitara del apoyo de algún área en específico.



⁵⁶ Objetivo planteado por Alberto Resendiz Gómez como Director y creador del cortometraje documental *“Réquiem para la Eternidad”*.

⁵⁷ Se anexa al final.

El CUEC fue otro complemento que se estableció en ese momento como elemento principal externo del equipo, ya que fue el centro encargado de proporcionar el espacio físico para las juntas y los servicios de telefonía e Internet, papelería y cartas indispensables para el trámite y autorización de permisos, así como la cámara, equipo de iluminación, sonido y tramoya⁵⁸ para los días de rodaje.

El *crew* como un total se percibe como un sistema pues cada departamento pone su granito de arena para lograr un buen funcionamiento y un resultado benéfico. Así mientras que en “*Réquiem para la Eternidad*” el Director se encargaba de la parte creativa junto con el Fotógrafo al concebir imágenes, ideas, lugares, tomas, ángulos, colores, equipo, etc., el equipo de Producción se enfocó en obtener el permiso de las locaciones previamente señaladas por Dirección, de mantener el contacto con proveedores de equipo y servicios, de convocar a juntas para informar a los demás departamentos sobre el avance y nuevas ideas del Director y el Fotógrafo, de coordinar a todas las áreas teniéndolas siempre informadas sobre los pasos que daban unas y otras para complementarlas a todas, de aportar sugerencias a cada uno de los responsables, de mantenerse en contacto con ellos, de resolver inconvenientes y de propiciar un ambiente de armonía entre unos y otros para evitar rumores o actos que perjudicarán la labor de los demás.

A la par, el área de Sonido hacía anotaciones e imaginaba el audio para grabar en el momento del rodaje. Cabe señalar que *Making of* se integró por completo semanas previas al rodaje, cuando ya se le pudo explicar lo que se requería y anhelaba como resultado.

En cuanto a las dimensiones de diseño de una organización expuestas previamente por Richard L. Daft, el *crew* se estructura de la siguiente forma:

- Dimensiones Estructurales

1. **Formalización.** Para llevar a cabo trámites con organizaciones externas, el CUEC proporcionó cartas de presentación (en hojas membretadas y firmadas por

⁵⁸ La tramoya consiste en todo el equipo que se necesita para filmar como rieles, escaleras, mancuernas, sogas, bancos manzaneros, bolsas de arena, etc.

la escuela⁵⁹) donde se especificaba quiénes conformaban las principales áreas (Dirección y Producción), el nombre del proyecto, días y hora de filmación, así como la petición del permiso para poder llevarlo a cabo.

Ésta fue la herramienta principal que se utilizó para negociar y obtener los permisos de filmación en las locaciones, pues de esta manera se comprobó que se trataba de un proyecto completamente escolar cuyo fin era el reproducirse en festivales de cine y en actividades culturales sin fines de lucro.

De igual manera fue de mucha ayuda para obtener descuento en la renta de equipos como *walkie talkies*, la Cámara *Arri Extreme*, *Dolly*, etc.

Los *mails* enviados a los miembros del *crew*, a instituciones y proveedores siempre iban firmados por el nombre, departamento, teléfono y mail del remitente, para agregar formalidad y poder contactarlos en caso de alguna emergencia.

2. **Especialización.** En términos generales:

- Dirección se encargó de la parte creativa, de visualizar lo que deseaba y externarlo al equipo para estar conscientes de lo que se anhelaba. De dirigir tomas y ambientes durante el rodaje y de trabajar en conjunto con las demás áreas para que el cortometraje tuviera los elementos que él anhelaba proyectar en la pantalla.



⁵⁹ Se localiza un ejemplo en la parte de anexos.

- Producción aportó ideas y sugerencias para el proyecto, reclutó al personal adecuado para determinada función, coordinó a cada una de las áreas de manera estratégica para que avanzaran a la par y sin problema alguno, consiguió permisos, abasteció de recursos a cada uno de las áreas, preparó todo lo indispensable para el rodaje, apoyó, facilitó y solucionó problemas⁶⁰ durante el rodaje, supervisó todo lo relacionado a la postproducción hasta cerrar el proyecto con la reproducción del cortometraje en la Cineteca Nacional.



- Fotografía llevó a lo visual los deseos del Director, trabajó encuadres, tomas, iluminación, equipo técnico, etc. Se encargó de seleccionar el equipo técnico adecuado para lograr ciertos efectos que requería el Director en algunas escenas; y de supervisar el proyecto en términos de imagen desde la corrección del color de ésta hasta su proyección final en los laboratorios de postproducción.

⁶⁰ Algunos ejemplos se detallarán más adelante.



- Sonido recabó el audio del entorno donde se filmó, creó y diseñó música para dar vista a las imágenes captadas por el Director de Fotografía. Para ello trabajó a la par con el músico que se contrató durante la postproducción del cortometraje.



- *Making of* grabó todo el tiempo necesario las vivencias que se compartieron dentro del rodaje.



- Postproducción y Edición unieron todos los elementos visuales y sonoros que se obtuvieron durante el rodaje para materializar y dar vida en la pantalla a “*Réquiem para la Eternidad*”.

3. **Estandarización.** Esto sólo se dio dentro del departamento de Producción, pues al momento de acudir a determinadas locaciones o con proveedores había que presentarse y hacer mención del CUEC para facilitar el permiso y lograr la renta sin costo alguno.

Digamos que la estrategia de negociación con los proveedores fue el llegar y presentarse como alumno del CUEC para evitar elevar costos de renta y compra. El lenguaje hacia los proveedores siempre fue formal y manteniendo el respeto en primera posición.

En una de las casas productoras en las que estuve el Productor tendía a llevarse de manera pesada con los proveedores, según él para obtener “*favores*” cuando necesitáramos algún equipo o servicio gratis o a bajo costo. En una ocasión citó a un proveedor de animación a las 3:00 pm, pero la junta previa que tenía se extendió más de lo habitual. El proveedor estaba desesperado porque ya

llevaba 30 minutos esperando, y creyéndose en su derecho por la confianza forjada con el Productor, entró e interrumpió la junta para decirle al Productor que ya llevaba tiempo esperando y que tenía prisa.

Como consecuencia el Productor lo despidió y dio mala imagen a los clientes con los que se encontraba en la junta... Creo que es bueno mantener buena relación con el equipo interno y externo de trabajo pues de esa manera se trabaja mejor pero hay límites y éstos deben de plantearse a tiempo y con un lenguaje apropiado para no ofender a terceros.

4. Jerarquía de Autoridad. Cada área contó con un Director o encargado del área, en Dirección y Producción fueron Alberto Resendiz y Misael Rubio como Productores, Víctor Dávila como Director de Fotografía en el departamento de Foto, Gabriel Herrera en Diseño Sonoro/Sonido y Olivia Portillo en *Making of*.

Cada uno fue responsable de coordinar a su gente, pero fue el Productor el encargado de coordinarlos a todos en general, de recabar sus dudas y sugerencias durante el desarrollo de actividades para hacerlas llegar al Director, quien finalmente decidía y autorizaba movimientos.

Cuando esta jerarquía no se respeta se generan problemas y conflictos que tensan el ambiente de trabajo. Durante la filmación de un videoclip la Coordinadora de Arte no respetaba las sugerencias y órdenes hechas por el Director durante la grabación, pues si pedía que se quitara determinado objeto porque estorbaba en la toma o no cuadraba con el lugar, ésta se molestaba y lo hacía de mala gana, siempre cuestionaba todo y quería que se hiciera lo que ella deseaba. La decisión final del Productor fue sacarla del set pues sus caprichos provocaban lentitud en la grabación de las tomas.

El tiempo en términos de producción es dinero, ya que si no se acaba de grabar en el tiempo señalado durante la preproducción, suele ocurrir que se pague horas extras a determinado personal, como lo son los trabajadores sindicalizados.

No contenta con esto fue con parte de los miembros del grupo de rock (el cliente) quienes se encontraban descansando para hablar pestes del Director, como consecuencia se sintieron inseguros con las indicaciones de él y el ambiente durante la grabación se tornó tenso, estresante e incómodo para el *crew* y el

cliente. Todos se pusieron a la defensiva por los chismes que surgieron en ese instante.

Afortunadamente el video quedó bien en términos de imagen, pero en cuanto a compañerismo se quebrantó ese espíritu y ganas de volver a trabajar para la casa productora. Como se cometió el gravísimo error de involucrar al cliente en los problemas de la empresa, éste tampoco quedó muy contento con la experiencia durante la grabación del videoclip. Hasta hoy la casa productora tiene poca gente trabajando para ella y hasta la fecha no le ha caído proyecto alguno.

Lo anterior es un ejemplo evidente de cómo los errores de comunicación, y el no lograr controlarlos a tiempo, puede generar grandes pérdidas para la organización, en éste caso del personal y el cliente.

5. **Complejidad.** Dentro del organigrama se muestra de manera lineal cómo estaban conformadas las áreas; sin embargo la interrelación y comunicación se daban desde diversos puntos, hacia arriba, hacia abajo y transversalmente (se hablará de ello en el apartado de Flujos de comunicación).

6. **Centralización.** Como se vio en el punto 4, cada movimiento, decisión y acción de un área se centraba en el director o encargado de área, pero siempre bajo la supervisión y acreditación del Productor y el Director, quien finalmente decía la última palabra.



7. **Profesionalismo.** Pese a que algunos de los problemas que surgieron dentro del rodaje de “*Réquiem para la Eternidad*” fueron por causa de terceros, el lenguaje y las acciones que se tomaron fueron con la mejor disposición y respeto al momento de ser atendidos.

En una ocasión, durante el rodaje de “*Réquiem para la Eternidad*” llegamos a uno de los hospitales a las 7:45 AM, la idea era descargar todo para desayunar enseguida, pues previamente habíamos hecho un trato con la cafetería del hospital para que se les diera de desayunar y comer a todo el *crew* a determinada hora.

Pero enfrentamos un problema; el Licenciado Carlos Padilla no había dado la orden de acceso, y el *crew* tuvo que esperar en las camionetas mientras la Gerencia se encargaba de solucionar el conflicto.

Como era domingo, el Lic. Padilla no trabajó, así que mientras yo intentaba comunicarme con él vía celular, el Productor se encontraba dialogando con los guardias de seguridad para que nos permitieran el acceso, y lo logró.



Nos recibió el Jefe de Mantenimiento, quien se supone debería de tener un memorándum donde se explicaría el motivo de nuestra estancia en el hospital, cosa que el Licenciado Padilla tampoco hizo. Le explicamos todo y después de varios intentos logramos comunicarnos con Padilla. Nuestra conversación fue tranquila sin señalarle su error y mostrándonos comprensivos ante su olvido sobre

el memorándum. Finalmente se solucionó el problema y se dio continúo con el plan de trabajo. No fuimos afectados con la grabación de las escenas ya que no se perdió mucho tiempo durante la solución del problema.

El problema pudo haberse prevenido si uno o dos días antes hubiera hablado al hospital para cerciorarme de que todos los papeles estuvieran listos para permitir el acceso del *crew* a las instalaciones. Una vez más: **COMUNICACIÓN.**

- **Dimensiones Contextuales**

1. **Tamaño.** El *crew* de “*Réquiem para la Eternidad*” estaba conformado por poco más de veinte personas, por lo que podría considerarse como una organización pequeña. Sin embargo, las cabeza de área que trabajaron desde el inicio del proyecto fueron Producción, Dirección, Fotografía y Sonido, ellos como coordinadores de cada departamento estuvieron hasta la reproducción del cortometraje en pantalla de cine.

2. **Tecnología organizacional.** Además del aspecto humano que requería el proyecto para irse materializando, también necesitó de equipo técnico para transformar la materia prima: el guión.

Para ello se rentó una cámara *Arri Extreme 435* con obturador variable, un *Dolly Fisher II*, lámparas *Kino Fluo* y un juego de filtros serie ND⁶¹, una cámara *Arri 535D*, equipo de iluminación, y sonido, *walkie talkies*, etc.



⁶¹ Al final se anexa una copia del listado del equipo rentado en *Revolution*.

Debido a que ninguno de los del *crew* conocía el funcionamiento de la cámara *Arri*, rentamos la cámara junto con un operador que poseía el conocimiento sobre cómo hacer los efectos deseados para la escena de la regadera.

Cuando ninguno de los que conforman el *crew* tiene conocimiento sobre algún tipo de equipo es mejor pagar a un experto que esté informado sobre el tema, pues el arriesgarse a experimentar sólo por ahorrar dinero puede salir muy costoso.

3. **Entorno.** Éste es una parte fundamental a la hora de poner en marcha el rodaje de un proyecto, el Productor y el Gerente deben de estar al pendiente de lo que ocurre y ocurrirá con el clima, la política, los movimientos sociales, etc., pues éstos podrían resultar muy costosos para la producción si no se toman las medidas suficientes.

El entorno influyó mucho en el plan de rodaje de “*Réquiem para la Eternidad*” ya que se tenía contemplado filmar en los primeros meses del 2009, pero debido al brote de influenza que se dio ese año, el rodaje tuvo que recorrerse hasta diciembre del 2009, y después fue necesario posponer los dos últimos días de filmación hasta enero del 2010 como consecuencia del período vacacional.

Durante el rodaje en la locación del piso 21 en un edificio sobre el eje central Lázaro Cárdenas en la colonia Centro, cometimos el error de no checar las noticias sobre la marcha que se propiciaría ese día por parte de los trabajadores de Luz y Fuerza



Como consecuencia tuvimos que acelerar una de las toma en la locación del metro, pues nos quedaba poco tiempo para alcanzar a llegar al Centro. Si el *crew* no hubiera salido a tiempo la marcha hubiera retrasado demasiado la siguiente toma que requería de una hora en específico.

4. Metas y Estrategias. La estrategia principal para llegar a la meta fue el empleo adecuado de la comunicación. Desde un principio estuvimos en constante comunicación unos con otros (públicos internos y externos) para concientizar a todos sobre lo que se pretendía, y de lo que el Director quería ver proyectado en la pantalla.



Escuchar, opinar, proponer y resolver fueron los ingredientes fuertes durante todo el proceso de producción del cortometraje. Si bien la comunicación no siempre se dio de manera personal, sí se emplearon diversas herramientas para nunca dejar de estar en contacto, pero se hablará de ellas en el apartado de las *herramientas de la comunicación organizacional en la producción*.

5. Cultura. Todos eran amantes del cine, y estaban conscientes del esfuerzo que conllevaba el pertenecer a ese medio. Sabían que durante el rodaje dormiríamos poco y trabajaríamos muy duro, que todos podríamos bromear y divertirnos pero siempre con respeto y sin dejar de lado las obligaciones y la entrega de resultados en el tiempo indicado.

Las conversaciones e ideas siempre presentes eran sobre las de directores

de antaño, los nuevos estrenos, la crisis que atravesaba el cine mexicano, las nuevas noticias sobre los triunfos de quienes habían egresado del CUEC y de las interminables fiestas de estrenos, festivales y eventos cinematográficos.

Ya que todos mantenían en común diversos gustos e intereses, el ambiente que prevaleció siempre fue el de amistad, las actividades estuvieron en el tiempo indicado y se disfrutó mucho de las experiencias como equipo de trabajo.

El cumplimiento de cada uno de los elementos que conforman una organización propició que a la hora de dejar fluir la información ésta lo hiciera de manera adecuada yendo de un departamento a otro sin distorsionarse u originar rumores. A continuación se presenta un análisis de cómo se dio el flujo de comunicación dentro del equipo de trabajo de *“Réquiem para la Eternidad”*.



4.1.2.1 Flujos de comunicación dentro del equipo de trabajo.

Dentro de toda organización se dan diversos flujos de comunicación, y dentro del *crew* de *“Réquiem para la Eternidad”*, está se llevo a cabo de diversas formas.

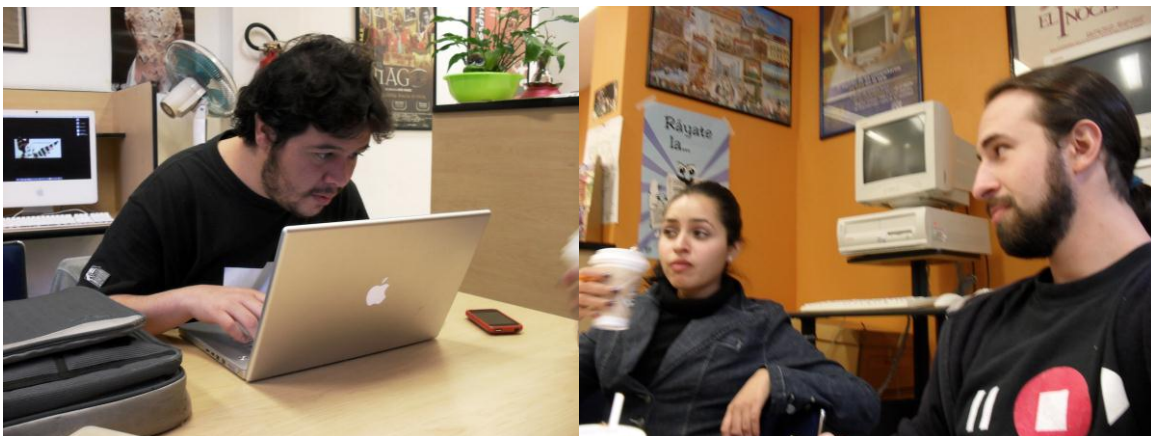
El primer flujo originado ya conformados como organización fue la comunicación de forma descendente, ya que Alberto Resendiz como Director del cortometraje se reunió con todo el equipo para externar lo que deseaba ver

reflejado en pantalla. Fueron juntas donde se escuchó con atención a la cabeza de área para entender y trabajar siguiendo el mismo fin.

La comunicación descendente no sólo fluyó cara a cara también lo hizo a través de la red por correos electrónicos o vía *Skype* ya que a través de estos medios se externaban avances o modificaciones ligeras en el proyecto.

En cuanto a normas y reglamentos lo único que se pidió fue el máximo grado de responsabilidad de todos con el proyecto, cada quien con la libertad de trabajar como deseara pero entregando resultados en el día señalado, y cumpliendo con las características anheladas.

Después de escuchar al Director en las reuniones personales o virtuales vía *Skype* o bien de leer sus comunicados electrónicos, el *crew* poseía la libertad absoluta de externar sus dudas o aportaciones para mejorar el proyecto, convirtiéndose así en una forma de comunicación ascendente.



El departamento de Producción era quien mantenía el contacto directo y continuo con todos los miembros del equipo, así como con los diversos proveedores. Como coordinador de todas las áreas necesitaba estar al tanto de los avances, peticiones y observaciones de cada uno, mismos que hacía llegar a la cabeza, el Director, para ponerlo al tanto de las necesidades de cada área y la forma de trabajo de cada uno.

Durante la preproducción de un videoclip para una cantante famosa el Director de Arte en varias ocasiones le comentó al Gerente de Producción que

tenía listo el estilo de bañera que se necesitaban para una escena en el bosque, y de la necesidad de la aprobación del Director para mandarla a hacer. El Gerente, dentro de su estrés por resolver problemas y el poco tiempo que quedaba para el rodaje, olvidó comentarle al Director y en un acto de torpeza le dio la aprobación al Director de Arte.

El día de la grabación llegó el camión con la tina de baño, el Director y la cliente la vieron con cara de susto pues eso no era lo que habían imaginado y mandaron a que se volviera a fabricar otra con las características requeridas por ambos. Este error de comunicación costó \$40,000.00 pesos perdidos y un día más de llamado con todos los gastos extra que un día de rodaje conlleva.

Continuando con mi experiencia en “*Réquiem para la Eternidad*”, la comunicación no sólo iba de arriba hacia abajo y viceversa; también las cabezas de área se comunicaban entre ellas para ir trabajando en conjunto, pues a pesar de estar enfocados en distintos ámbitos (creatividad, imagen, sonido y logística) se necesitaba de armonía entre todos para concebir un producto único y con las características deseadas por el Director. De esta manera surgió la comunicación horizontal.

1. **Resolución intradepartamental del problema.** Cada departamento contó con un representante, el cual estaba a cargo de coordinar e informar a “su gente” en lo pretendido para avanzar estratégicamente.

Así, Dirección se coordinaba con su asistente para ir planeando días y horarios de trabajo con el fin de hacer rendir los días y aprovechar al máximo locaciones y equipo.

Mientras que el Productor se encargaba de hacer presupuestos y papeleos, la Gerencia se contactaba con locaciones, proveedores e instituciones y la asistencia de recoger cartas, entregarlas y comprar expendables, todos bajo la autoridad del Productor.

El Director de Fotografía veía temas relacionados con la iluminación y el equipo con su *Gaffer*, quien a su vez daba indicaciones al *Staff*.

Sonido por su parte dejaba claro a su Asistente sobre la clase de sonidos que quería recabar durante el rodaje para, posteriormente, poder

experimentar con ellos.

Para el *Making of* sólo se necesitó de una persona, por lo que tenía en claro su trabajo gracias a las reuniones con el Director, quien le especificó lo que anhelaba ver detrás de cámaras.



2. **Actividades interdepartamentales.** Producción trabajó con cada una de las áreas para poder llevar a cabo su trabajo. En términos de Dirección conseguir las locaciones, los fondos y demás pendientes que la realización del cortometraje requería.

Se necesitó del apoyo de Fotografía, Sonido, y *Making of* para conocer el tipo de equipo que se requería rentar, y de una lista de expendables⁶² que se necesitarían para los días de rodaje. Posteriormente Producción verificaba con ellos si cierto equipo o material no rebasaba los límites del presupuesto y podrían ser rentados o comprados.

Por ejemplo, después de haber asistido al *scouting técnico* de una de las locaciones, el Director de Fotografía me envió una lista del equipo que él consideraba conveniente para rentarse ya que sería de utilidad para la calidad de la imagen. Antes de autorizar la compra a la Asistencia de

⁶² Se adjunta ejemplo en el apartado de Anexos.

Producción, envié esta lista al Productor, quien a su vez la revisó con el Director con el fin de analizar si se requería o no invertir en ese gasto.

3. **Asesoría del equipo de apoyo a los departamentos de línea.** Quien se encargaba de todo lo relacionado a informar sobre las operaciones, finanzas y otros apoyos dentro del cortometraje era el equipo de Producción, pues les daban reportes de cómo iba avanzando cada uno y de lo que se requería para su buen funcionamiento, haciendo llegar la respuesta al Director.

En general la comunicación dentro del equipo de trabajo del cortometraje fluyó en todas direcciones, esto propició a que se trabajara mejor pues se sentía el compañerismo y la confianza de preguntar si existía duda alguna porque se sentían parte importante del equipo gracias a la mentalidad abierta y buena disposición por parte de la Producción y la Dirección para escucharlos y tomar en cuenta sus sugerencias.



Ahora sabemos que la comunicación fluía de un lugar a otro, pero ¿a través de que herramientas de comunicación?

4.2 Herramientas de la comunicación organizacional en la producción

La comunicación fluyente dentro de una organización no sólo lo hace de manera personal, existen un sinnúmero de herramientas que pueden utilizarse para lograrlo, algunas muy conocidas y familiares para la comunicación organizacional y otras que surgen en determinado campo para adaptar y organizar mejor la forma de trabajo (en este caso se remiten a la producción cinematográfica).

En este apartado se enfatiza la fusión de las herramientas de la producción y la comunicación organizacional, pues finalmente ambas se originaron para mejorar el trabajo a través de la comunicación (la Producción tal vez sin estar cien por ciento consciente de ello).

Para facilitarlas las dividiré en comunicación interna para referirme a todos los movimientos dentro del *crew* de *“Réquiem para la Eternidad”*; y en comunicación externa que enfatiza en el trato con los proveedores que se requirieron para el cortometraje.



4.2.1 Comunicación interna

Como ya se mencionó anteriormente, la comunicación entre los miembros que conforman una organización es vital para su buen funcionamiento; y es por ello que para informar a todo el *crew* sobre los avances, cambios y propuestas, se utilizaron como principales herramientas:

- **Guión**⁶³. Como ya se ha mencionado, la primera herramienta de comunicación que llega a todos y es de vital importancia es el guión cinematográfico, pues éste nos relata el proyecto en sí, y a partir de él se puede decidir si se desea o no formar parte del equipo de trabajo.

A través del guión se explican las locaciones, objetos y personajes que conformarán la historia, y cada una de las áreas puede ir imaginando cómo aplicará su especialidad para plasmarlo en la pantalla.

- **Presupuesto**⁶⁴. Los números también comunican y es de vital importancia conocer el presupuesto que requiere la ejecución de determinado proyecto en cualquier rama para ajustarlo en caso de tener poco dinero o bien tratar de conseguir más.

Con el presupuesto pudimos darnos cuenta del porcentaje económico que se podría invertir por área. Es muy importante respetar estos números y el Productor debe darlos a conocer al Director y al Gerente para evitar gastos innecesarios pues a la larga pueden provocar que inclusive no se termine el proyecto.

Entré como Coordinadora de Producción a un medimetroje titulado “*Tlacotalpan Vive*”. Lamentablemente desde un inicio el Productor se mostró algo egoísta y jamás me informó o presentó siquiera el presupuesto que estaba manejando para el filme.

Un día antes de filmar, preparando todo para el rodaje en Veracruz, el Productor no pudo asistir debido a que se le presentó un problema personal; para colmo se necesitaban hacer las compras de los expendables

⁶³ Se localiza en el apartado de anexos.

⁶⁴ Se ubica en el apartado de anexos

de cada área. Traté de comunicarme con él y jamás me contestó, se hacía tarde y el llamado al otro día sería por la madrugada, y no había más tiempo para realizar las compras.

Autoricé cierta cantidad para las compras, la Gerente (que era de Puebla) consintió gastar otra para rentar una casa y alimentos para nuestra estancia de una semana en Veracruz.

Obviamente gastamos más de lo contemplado previamente para esos rubros en el presupuesto y nos fuimos con el dinero muy limitado para el rodaje. El Productor no nos reprendió ya que el error fue suyo al nunca informarnos sobre lo que se tenía presupuestado para esas compras.

- **Lista de crew.** Este documento surgió para agrupar en un solo listado los datos de cada uno de las personas que conforman el *crew* de trabajo. Producción elabora una lista con los nombres, teléfonos y mail de cada uno de los integrantes del equipo de filmación para poder localizarlos fácilmente y hacerles llegar la información y/o documentación correspondiente sin problema alguno.

CREW LIST			
PROYECTO: Cortometraje Documental		27/09/11 13:08	
TÍTULO: <i>Requiem para la Eternidad</i>			
INICIO DE FILMACIÓN: Octubre, 2009			
FIN DE FILMACIÓN: Noviembre, 2009			
PUUESTO	NOMBRE	TELEFONOS	E-MAIL
Director/Productor	Alberto Resendiz	5604 4493 / 044 55 3333 2387	betoresendiz@gmail.com
Productor/1° Asist. Dirección	Misael Rubio	5532 4701 / 044 55 2003 8349	misael_garcia@hotmail.com
Gerencia Producción	Brenda Hernández	1843 0810 / 044 55 1016 9067	brendacomunik@yahoo.com
Gerencia Producción	Gerardo Reyes	5528 3212 / 044 55 2705 1916	
Asistencia Producción	Yadira Ávalos	044 55 3201 2581	yunaplastica@hotmail.com
Director de Fotografía	Victor Dávila	5514 3794 / 044 55 3333 5677	vicedavila@hotmail.com
1° Asist. Fotografía	David Castañón	5367 7704 / 044 55 1798 9572	
Encargado de Cámara	Eduardo Flores	044 55 2078 6375	eduardofg68@hotmail.com
Sonido	Gabriel Herrera	5549 2229	obagherrera@hotmail.com
Gaffer Riggs	Delfino Peña	5445 7528 / 044 55 3232 2271	
Staff	Arturo Mares	044 55 2733 1307	
Equipo especial	Revolution	5605 8060 / 5605 8062	ventas@revolutionmexico.com.mx
	EFD	2836 0079 / 5659 7959	programacion@efd.com.mx
	CTI	5676 1113 / 5678 6182	reservaciones@ctirentals.com
Making of	Olivia Portillo	5025 0986 / 044 55 1641 0284	olportillo@yahoo.com.mx
Making of (Sonido)	Rodolfo Torres	044 55 2213 1194	yamko@hotmail.com
Stills	David Celis	044 55 2219 1759	celisweb@gmail.com
REPARTO			
Doctor	Douglas Colmenares		douglas_cb@hotmail.com
Paciente	Alberto Resendiz	5604 4493 / 044 55 3333 2387	betoresendiz@gmail.com

- **Ruta crítica.** Producción elabora este documento que consiste en planear cada una de las actividades y otorgarles una fecha límite de entrega y con esto llevar un mejor control de avance por área.

Dentro de “*Réquiem para la Eternidad*” no ejecutamos un documento como éste como tal, pues siendo primeriza me basé en anotar las fechas en mi cuaderno para recordárselas después, pero me permití añadir a la ruta

crítica dentro de las herramientas de comunicación porque es de vital importancia para coordinar mejor cada uno de los avances que se van dando dentro de las actividades de la preproducción ya que sólo se utiliza durante esta etapa para preparar el rodaje.

- **Correo electrónico**⁶⁵. Con las actividades a desarrollar y fechas dadas a conocer a todos los miembros de *crew*, la forma de trabajo se fue dando a partir del correo electrónico donde hacían llegar sus avances. Para Producción fue vital para informar fechas y horarios de reuniones, pedir determinados documentos para trámites, pedir listas de equipo y expendables que se requerían.

Durante el proceso de postproducción el encargado de Diseño Sonoro, Gabriel Herrera, se fue a Polonia a estudiar, por lo que toda la comunicación con él fue vía mail o *Messenger*, para que nos hiciera llegar sus avances en cuanto al diseño de sonido y así mismo enviarle sugerencias.

A la par trabajó de la misma manera con el Músico, uno a otro se enviaban lo que habían avanzado y creado en cuanto a sonido hasta unificarlo en una sola pieza musical y fusionarlo con la imagen.

- **Reuniones.** Se realizaban dentro del CUEC cada quince días para resolver dudas, dar a conocer cambios, sugerencias y presentar avances de cada una de las áreas.

Había ocasiones en las que no se requería la presencia de todo el *crew* y sólo se llevaban a cabo con la Dirección y Producción, quienes casi siempre trabajaban a la par para ejecutar cada uno de los pendientes.

⁶⁵ Se localiza un ejemplo en anexos.



Durante la postproducción estas reuniones se llevaron a cabo en los Estudios Churubusco pues fue ahí donde se trabajaron los acabados del cortometraje, como la corrección del color y la mezcla del sonido en *THX*, y básicamente fueron para verificar que todo se estuviera haciendo de la manera adecuada con los resultados esperados. Cabe señalar que sólo las cabezas de área de Dirección, Producción, Fotografía y Diseño Sonoro formaron parte de esta última etapa de producción.

- **Messenger / Skype.** Debido a la distancia entre los lugares que vivían unos y otros, y a que los temas a tratar no eran de gran importancia, algunos temas se trataba vía *Messenger* como en una especie de reunión virtual con el fin de no interrumpir actividades al trasladarse de un lugar a otro.

Cuando los encuentros requerían de mayor importancia entonces se usaba el *Skype* a manera de reunión virtual, donde se hablaba frente a frente a través de un ordenador. Esta herramienta también se utilizó para trabajar con el Diseñador Sonoro en Polonia, pues resulto de mucha ayuda poder verlo y platicarle sobre el proyecto pese a la distancia que nos separaba.

- **Teléfono y celular.** Si se requería saber de cierto dato con urgencia entonces se hacía uso de éstos, o bien se utilizaban para confirmar determinada información. Este medio se utilizó más entre Producción y

Dirección; con los demás se trató de que la mayor parte del tiempo fuera por *mail*, ya que así se ahorran costos en cuanto a gastos de telefonía.



- **Listas de expendables o necesidades⁶⁶**. Una o dos semanas previas al rodaje, ya con las ideas claras sobre lo que se pretende filmar, cada área elabora un documento donde enlista las necesidades técnicas o de subvenirse para el rodaje con el fin de que Producción lo compre con anticipación y evitar contratiempos por conseguirlos al momento. Por ejemplo: Sonido, además de su equipo técnico como *sound device*, *boom* y caña, pide pilas doble AA y cinta blanca.
- **Plan de rodaje⁶⁷**. El Asistente de Dirección se encargó de elaborar un documento cuyo contenido hacía referencia a los días en que se filmaría, dónde y a qué hora, esto con el fin de enterar a todos de cada uno de los pasos que se llevaría en el rodaje y de prepararse con anticipación para evitar retrasos y contrariedades.
- **Plan de trabajo**. Por su parte, como Producción nos basamos en el plan de rodaje para preparar un plan de trabajo en donde señalábamos cuáles serían los pasos a seguir.

⁶⁶ Se localiza en anexos.

⁶⁷ Se localiza en anexos.

El día en que se filmarían las secuencias del metro y las del piso 21 en Eje Central Lázaro Cárdenas, el equipo de Producción optó por dividirse ya que las ventanas para las tomas del edificio tenían que estar limpias y listas para la filmación. Adelantamos ese paso que previamente habíamos planificado con el plan de trabajo.



Como se puede apreciar, Producción es quien lleva en su mayoría el proceso de la redacción de documentos para mejorar y controlar la coordinación por áreas, organizar el trabajo y mantener todo bajo control dentro del equipo.

4.2.2 Comunicación externa

De la misma manera, los proveedores también fueron vitales para poder cumplir con el objetivo del equipo, y para ello la comunicación fue vital. Cabe señalar que Producción fue quien llevó el contacto directo con todo lo referente a los públicos externos de la organización. Como herramientas principales se valió de:

- **Páginas web.** La investigación sobre determinada locación o servicio se hacía vía Internet (una vez que ya se había visitado el lugar en el caso de las locaciones) para averiguar teléfonos, directorios, trámites o bien costos sobre rentas.

- **Teléfono o celular.** El siguiente paso era llamar y pedir el contacto directo de con quién dirigirse para solicitar un permiso de filmación o bien el precio y obtener un descuento por ser estudiantes.

Días previos al rodaje se les dio llamado a los proveedores de equipo, maquillaje, transporte y demás, vía celular para confirmar disponibilidad y coordinar que todo estuviera de acuerdo a lo planificado y negociado anteriormente.

- **Cartas⁶⁸.** El CUEC otorgaba cartas de presentación con la firma del Coordinador de la Producción Fílmica Escolar, Jaime Aparicio Guerrero, esto con el fin de demostrar que se trataba de un trabajo completamente escolar y lograr la renta gratis de locación o bien aminorar costos de renta. Éste fue la principal herramienta que se manejó durante la preproducción.
- **Cara a cara.** Cuando la carta no era suficiente, había que concertar una cita con el proveedor y negociar sobre lo que se pretendía filmar para no pagar o gastar lo menor posible.
- **Correo electrónico o mail.** Por lo regular se pedía que se enviaran documentos como lista de personas a ingresar al espacio, o bien especificación de equipo para que no hubiera ningún tipo de problema el día del rodaje sobre la locación o la renta.

Para poder acceder a la sala del quirófano en uno de los Hospitales, el Director General de éste nos pidió que previamente le hiciéramos llegar una lista sobre el personal que ingresaría (pues por cuestiones de higiene sólo se le permitiría acceder a tres personas), y el equipo mínimo indispensable para filmar.

Así también fue en otras locaciones que necesitaban de una lista de nombres vía mail para dar la autorización de entrada.

Depende mucho del Departamento de Producción el que la preparación, rodaje y postproducción de un proyecto sea un éxito o un fracaso, y para ello se vale de determinadas herramientas para lograr que se cumpla lo cometido. Estas herramientas sin darse cuenta son completamente de comunicación, por lo que

⁶⁸ Se anexa ejemplo al final.

inconscientemente se hace responsable de que ésta fluya correctamente entre una y otra área, dentro y fuera de ésta. Para ello desde un principio divide al *crew* en áreas, les asigna cabezas responsables, las *ORGANIZA*, y sin darse cuenta se convierte en un Comunicador Organizacional desde el momento en que toma el guión en sus manos, lo decodifica y trabaja en función de él para cumplir con el objetivo que se deriva de éste.

La elección y fusión adecuada de todos los elementos mencionados dentro de este reporte y que conformaron al *crew* como organización fueron los que propiciaron que “*Réquiem para la Eternidad*” estuviera listo en el 2011 después de un año de postproducción y que cumpliera con el objetivo que el Director Alberto Resendiz se había planteado desde un principio.



Hasta hoy ha ganado premios dentro de los siguientes festivales:

- Ganador del premio al “*Mejor Cortometraje Mexicano*” en el **Festival Internacional de Cine de Monterrey**, México, Agosto 2011.
- Ganador del premio a “*Mejor Fotografía para cortometraje documental*” y acreedor de una Mención como “*Mejor Cortometraje Documental*” por parte del **Festival Internacional de Cine Documental de la Ciudad de México DOCSDF**, México, Septiembre 2011.

- Ganador del premio al “*Mejor Cortometraje Documental*” dentro del **9º. Festival Internacional de Cine de Morelia**, México, Octubre 2011. Además de su exhibición en la semana de la crítica dentro del Festival de Cannes por haber ganado en Morelia.
- Ganador como “*Mejor Cortometraje Documental*”, en el **2º. Festival Internacional de Cine UABC Filme Festival**, México, Octubre 2011.

También ha sido seleccionado en Festivales como:

- **Short Shorts Film Festival México** dentro de la categoría: “*Competencia Oficial Mexicana Cine*”, México, Septiembre.
- **Festival Internacional de Cine Documental del Uruguay Atlantidoc**, en la categoría de “*Mejor Cortometraje Documental*”, Uruguay, Diciembre 2011.
- **8º Festival Internacional de Cine de Rengo**, dentro de la categoría: “*Mejor Documental Internacional*”, Chile, Febrero 2012.
- **2º Festival Internacional de Cine FICUNAM**, en la sección: “*Encuentro Internacional de Escuelas de Cine – ACIERTOS*”, México, Febrero 2012.



Conclusiones

1. La comunicación organizacional le proporciona al cine la oportunidad para analizarse como una organización debido a que anteriormente este término se entendía como un concepto meramente empresarial, estricto y formal.

Organizaciones como los grupos de teatro, los *crew* cinematográficos, los artistas y demás, se desenvuelven como organizaciones flexibles y momentáneas ya que se trata de grupos de personas que se reúnen para trabajar en un determinado proyecto cuya finalización propicia la desintegración de la misma.

Pese a que se trata de pequeñas organizaciones, esto no implica que no exista un orden jerárquico entre sus miembros o que la comunicación fluya en todas direcciones. Como se demostró en la investigación, en el caso de un *crew* cinematográfico cada área cuenta con un coordinador y todos a su vez trabajan según las indicaciones del nivel jerárquico más alto: el Director. De esta manera los departamentos se comunican entre ellos y pasan la información a sus Coordinadores, quienes a su vez la transmiten al Director. Él finalmente la procesa y la envía de nuevo a sus miembros originando así la retroalimentación.

Con lo anterior concluyo que no se necesita contar con cientos de miembros, departamentos, subdepartamentos, gerencias, etc. para afirmar que realmente se desarrolla todo un proceso de comunicación de manera organizada. Aún los pequeños grupos (como lo fue el *crew* de *Réquiem para la Eternidad*) cumplen, sino con todas, con la mayoría de las reglas organizacionales que se requieren para su buen funcionamiento, aún de manera inconsciente.

Mi deber como Comunicadora Organizacional fue darme cuenta de eso y aprovecharlo al cien por ciento para conducir al *crew* por el camino adecuado de la comunicación y alcanzar nuestro objetivo.

2. Un Comunicador Organizacional es aquel que conoce y sabe cómo aplicar estrategias de comunicación dentro de una empresa o cualquier otro tipo de organización con el fin de impulsar al cumplimiento de un objetivo en común. Pese a que existe una carrera con este nombre y se han especializado comunicólogos

en esta rama, la mayoría de los profesionistas se desempeñan inconscientemente como uno, ya que hacen uso de la comunicación para coordinar y llevar a cabo su cometido, por lo menos eso fue lo que comprobé al desempeñarme como Gerente de Producción.

Antes de formar parte de un equipo de trabajo cinematográfico pensaba que el papel principal del Producto era el de proveedor, pero a través de la experiencia adquirida hasta hoy dentro de mi carrera en producción me he dado cuenta de que el Productor también es participe del aspecto creativo, es capaz de sentarse con el Director y el Fotógrafo para opinar y dar sugerencias sobre la historia, las tomas, el equipo, la luz; y de esta manera también alentar y sentarse a conversar con cada uno de los miembros del *crew* para apoyarlos en el rol que desempeñan.

Se vuelve un completo comunicador desde el principio y es capaz de codificar su lenguaje para diferenciar el lenguaje del cine del lenguaje común, a través de términos como “*planchar*” para referirse a tener todo organizado y listo para el rodaje; o “colorismo” para sugerir al Fotógrafo que una escena se vería mejor con un extra de luz. Términos que si bien no son entendidos por cualquier otro individuo de la sociedad, son perfectamente comprendidos dentro del mundo del cine.

Después de la experiencia vivida como egresada de la carrera de Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional en el ramo de la producción cinematográfica concluyo que un Comunicador Organizacional puede desempeñarse como miembro del equipo de producción sin problema alguno, ya que, como hemos visto en el reporte de experiencia, la Producción siempre está empleando la comunicación como su herramienta principal para coordinar a su equipo de trabajo (*crew*).

El uso adecuado de la comunicación es de vital importancia porque el mal empleo de ésta puede generar perdidas monetarias o bien el fracaso del proyecto: así de grande es el poder de la comunicación en la producción de un proyecto y dentro de cualquier otra organización.

Comunicar dentro de un proyecto de cine implica trabajar con todos los miembros del *crew* como un equipo, intercambiando información continua unos

con otros, retroalimentándose entre sí.

La Producción se encuentra todo el tiempo comunicándose con ellos mismos como departamento y con el resto del equipo, empleando los mecanismos adecuados para hacer llegar la información de un lugar a otro y con ello lograr que el trabajo desempeñado por cada área vaya en sincronización con las demás, y así entender la esencia del proyecto. De ésta manera los miembros del *crew* funcionan como una organización al conformar y ser parte importante del sistema cuyo objetivo es originar un cortometraje documental que provoque emociones al espectador.

El paso siguiente talvez sería el conjuntar los conocimientos de la comunicación organizacional y la producción audiovisual para crear un manual dirigido a los Productores Comunicadores.

3. Cualquier egresado de la especialidad de Comunicación Organizacional puede desempeñarse con facilidad como Gerente de Producción o inclusive como Productor, ya que la comunicación como tal está en todas partes y es de vital importancia para el fracaso o éxito de un proyecto, pues si ésta falla, el personal se ve afectado en aspectos como el no sentirse parte del equipo, no saber para quien se trabaja y lo que se desea cumplir; y que como consecuencia el rendimiento o resultado no sea el esperado.

El Comunicador Organizacional conoce las estrategias a utilizar para resolver éstas cuestiones y coordinar a un equipo para alcanzar las metas de la organización en términos de comunicación (estrategia principal del Productor), pero para ello debe complementar su conocimiento y adaptarlo al campo al que pretende incursionar, como lo fue en mi caso el cinematográfico.

4. Un Productor es un “todólogo”, pues su desempeño no sólo incluye conocimientos sobre la comunicación y la producción en cine, ya que debe conocer temas referentes a primeros auxilios y cuestiones de seguridad, pues nunca sabe si un ligero accidente se presentará durante el rodaje y la acción que deberá tomar. Asimismo tiene a su cargo la administración del presupuesto, y la

implementación constante de las Relaciones Públicas, ya que debe poseer la capacidad para relacionarse dentro del medio y obtener financiación para futuros proyectos, entre muchas otras cualidades.

5. Me permito cerrar mi reporte con una sugerencia para la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS) de la UNAM: En el CUEC durante todo el año se hacen producciones cinematográficas escolares sin fines de lucro; todos o la gran mayoría de los estudiantes lo hace con la ilusión de convertirse en Directores de cine, por lo que a la hora de producir tienden a recurrir a gente externa para que los apoye en esa área ya que sufren y detestan el rol del Productor, el Gerente de Producción y la asistencia.

La FCPyS debería de aprovechar esa parte pues una de las especialidades que imparte es la Producción. La propuesta es unificar a ambas escuelas (sobre todo ahora que el CUEC estará frente a ella), para que al realizar un proyecto de cine, los alumnos de la FCPyS produzcan y los del CUEC dirijan, fotografíen, diseñen sonido, etc. Así ambas partes ganan porque aplican los conocimientos teóricos que saben, obtienen experiencia y se preparan y relacionan para irse adentrando al cerrado mundo de la cinematografía.

Yo comencé así y me siento orgullosa de saber que mis dos primeras producciones: *“Réquiem para la Eternidad”*⁶⁹ y *“Días Distintos”*⁷⁰ han sido acreedoras a premios y menciones por su temática y su producción. Y que además me he desempeñado en otros proyectos audiovisuales dentro del área de producción.

Mi siguiente meta es seguir creciendo en esta rama del cine y realizar una maestría en el extranjero para tratar de entrar a las grandes ligas de la producción en diversos países, tomando como herramienta principal la comunicación para poder sobresalir en lo que me apasiona hacer: producir cine.

⁶⁹ Al final me otorgaron el crédito de Productora, pues tanto Alberto Resendiz como Misael Rubio consideraron que mi desempeño y las actividades que realicé no fueron las de un Gerente sino las de un Productor.

⁷⁰ Dirigida por David Castañón estudiante del CUEC.

Bibliografía Metodológica

- BAENA Paz, Guillermina. *Tesis en 30 días: Lineamientos prácticos y científicos*. México: Editores Mexicanos Unidos, 1986.
- ECO, Humberto. *Como se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. México: Gedisa, 1984.
- ZORRILLA, Santiago. *Guía para elaborar la tesis. Segunda Edición*, México: McGraw-Hill, 1992.

Bibliografía

- ADLER, Ronald B. *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. Editorial McGraw-Hill, México 2005, 462 pp.
- ALOY, Jaume Almenara. *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC, Barcelona 2005, 161pp.
- ARROYO, Luis. *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Editorial ESIC, Madrid 2007, 385 pp.
- BARQUERO, Cabrero José Daniel. *Comunicación estratégica: relaciones públicas, publicidad y marketing*. McGraw-Hill, Madrid-México 2005. 239 pp.
- BERNSTEIN, Steven. *Técnicas de Producción Cinematográfica*. Editorial Limusa, Primera Edición, México 1993. 339 pp.
- BORDWELL, David, Thompson Kristin. *Arte Cinematográfico*. Editorial McGraw Hill. México 2003.
- BRANDOLINI, Alejandra. *La Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Editorial La Crujía, Buenos Aires 2008, 128 pp.
- CABEZÓN, Luis A., Gómez-Urdicé Félix G. *La producción cinematográfica*. Editorial CATÉDRA, España 1999. 265pp.
- DAFT, Richard L., Steers Richard M. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Editorial Limusa, México 1992. 773 pp.

- DAFT, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. Editorial International Thompson Editores, sexta edición 1998. 699 pp.
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México 2002. 273 pp.
- GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación organizacional*. Editorial Logos consorcio, México 1977, 423 pp.
- LILIENFELD, Robert. *Teoría de sistemas : Orígenes y aplicaciones en ciencias sociales*. Editorial Trillas, 1984. 342 pp.
- MARTÍNÉZ de Velasco Alberto. *Comunicación organizacional practica: Manual gerencial*. Editorial Trillas, México 1988. 11pp.
- PUTNAM, Linda L. *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Gestión 2000, Barcelona 2002, 125 pp.
- RABIGE, Michael. *Dirección cinematográfica: técnica y estética*. Editorial Omega, Barcelona 2009, 588 pp.
- RAMOS, Padilla Carlos G. *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. Editorial Trillas, Primera impresión, agosto 1998. 75 pp.
- RODRÍGUEZ M., Darío. *Comunicaciones de la organización*. Editorial Alfaomega: Universidad Católica de Chile, 2009. 661pp.
- VEGA, Escalante Carlos. *Manual de producción cinematográfica universitaria*. Editorial UAM, Unidad Xochimilco, México D.F. 2004, 147 pp.

Páginas web consultadas

- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/fuguemann_o_la/capitulo1.pdf. Consultada el 15 de junio de 2011.
- <http://www.universidadperu.com/cine-peru.php>. Consultada el 15 de junio de 2011.

ANEXOS

Réquiem para la Eternidad.

Guión Literario para Cortometraje
Documental Experimental de 10 min.

7to. Tratamiento

© Alberto Resendiz Gómez
D.R., 2008
Tel. 50963522/56044493
mail: betoresendiz@gmail.com

SECUENCIA DE CRÉDITOS

1. EXT. AVENIDA 1. ATARDECER 1

Está atardeciendo en la ciudad. El rumor cotidiano de los autos al circular (cláxones, motores funcionando, cambios de dirección y de ritmo de sonido suceden a la par que los de los semáforos). Las luces de los autos que circulan por las avenidas alumbran los arbustos y a las **PERSONAS** que transitan caminando. Una parada de autobús está vacía. La hora mágica de luz está terminándose y la combinación de luz natural y luz artificial es hermosa.

VOZ OFF PACIENTE

Empezar. ¿Cómo fijar el momento exacto en que empieza una historia? Todo ha empezado siempre ya antes.

2. EXT. AVENIDA 2. NOCHE 2

Los autos continúan su circulación. El tránsito provoca que por momentos los faros traseros permanezcan encendidos. Los vehículos arrancan y se detienen. Están aglomerados. Las líneas del pavimento que separan los carriles marcan filas perfectamente definidas.

Aparece título, con letras blancas sobre fondo negro en sobreimpresión: **Requiem para la Eternidad.**

3. EXT. AVENIDA 3. NOCHE 3

La circulación de los automóviles continúa. Al fondo de éstos se distingue de manera borrosa un anuncio espectacular en un muro. Al circular, los autos se siluetean contra la luz brillante y colorida del fondo. Se alcanzan a distinguir siluetas humanas dentro de los autos. Un hombre, el **PACIENTE** (25-30 años, alto, complexión media, piel blanca) conduce un automóvil. Parece concentrado en la conducción, en realidad está distraído, distante.

4. MATERIAL DE ARCHIVO 4

Una vieja fotografía muestra a un **NIÑO** de aproximadamente 6 meses de edad que está con su **HERMANA**, también pequeña. Los niños juegan en una cama. El sonido que acompaña a la foto es el de una sonaja que suena a lo lejos en un espacio grande y vacío, donde el eco resuena.

VOZ OFF PACIENTE

Nos enseñan a estar juntos... a acompañarnos, a crecer y vivir juntos, pero estamos solos...

5. MATERIAL DE ARCHIVO

5

Una fotografía vieja muestra el rostro de un **NIÑO** pequeño. Muestra después el rostro de una **NIÑA**, también pequeña. Un **HOMBRE JOVEN** carga a los dos niños sobre sus rodillas. Está sentado sobre un viejo sillón. A lo lejos se escucha el tono de espera de un teléfono que llama pero que nunca es contestado.

6. MATERIAL DE ARCHIVO

6

Una fotografía vieja de un festejo familiar: es un cumpleaños infantil. Un **NIÑO** posa para la cámara junto con su **HERMANA** y su **PRIMO** (todos aproximadamente de 7 años). Se escucha el chocar de pequeños objetos metálicos sobre una superficie. Esto provoca confusión debido a que estos sonidos podrían corresponder a los cubiertos que se colocan sobre una mesa y que se usan para partir y degustar el pastel del cumpleaños, así como también podrían ser los causados por los instrumentos que los doctores utilizan en una cirugía (bisturís, tijeras, etc.) cuando están siendo colocados sobre una superficie en el quirófano. Los sonidos son aleatorios pero siempre de forma discreta y difusa.

7. INT. CONSULTORIO HOSPITAL. DÍA

7

El consultorio es pequeño, las paredes son blancas. En él hay una cama de exploración médica, estantes, un escritorio. En la pared está empotrada una caja de luz que se usa para revisar radiografías. Súbitamente se enciende, titubeante. Finalmente se enciende por completo y permanece estable. Se ve el fragmento de una radiografía donde se nota una mancha en el arco derecho de un pie. Se descubre una mancha casi idéntica en el otro. Un **DOCTOR** (40-45 años, estatura y complexión medias, usa una bata blanca) está explicando algunas cosas al **PACIENTE** (el mismo hombre de la SEC. 3) referentes a las radiografías; mientras las señala, lo mira de reojo.

8. INT. CONSULTORIO / EXT. SALA DE ESPERA HOSPITAL. DÍA. 8

El **PACIENTE** sale del consultorio. Está contrariado y aturdido. Observa a la **GENTE** que está sentada en los sillones y que espera consulta. Aunque todos hablan en voz baja, el **PACIENTE** no escucha nada. El sonido se ha perdido y todo parece transcurrir más lento.

El PACIENTE voltea a mirar su carnet de consulta un momento. Al levantar la vista descubre que la sala se ha quedado completamente vacía, sin embargo el sonido de la gente que habla en voz baja permanece. Esto produce un efecto desolador.

VOZ OFF PACIENTE

...algunas veces tenemos que tocar fondo
y luego renacer...

9. INT. AUTO / EXT. AVENIDA 4. NOCHE **9**

Ha anochecido. El **PACIENTE** conduce un auto. Su mirada parece perdida. La circulación de los autos es fluida. A lo lejos se ve un descenso en la avenida que desemboca en un túnel al que se aproxima a buena velocidad. Se alcanza a distinguir la luz blanca y verdosa de una serie de lámparas que están colgadas a los lados del túnel.

10. MATERIAL DE ARCHIVO **10**

Una tomografía muestra la silueta completa de un cuerpo humano (visto de frente), el cual está delineado por una línea negra que lo separa del fondo blanco. En el interior de la silueta hay manchas de colores. Sobre la tomografía se ven los pies con manchas oscuras que claramente contrastan con los colores verdes y azules del resto del cuerpo. Sobre la imagen de los pies se alcanzan a ver algunas letras. Son frases con partes médicos. Poco a poco se leen algunos fragmentos. Entre muchos otros, se alcanza a leer: "**Posibles células cancerígenas. Se recomienda su tratamiento inmediato.**" Se escucha un zumbido que no descubrimos de dónde proviene.

11. MATERIAL DE ARCHIVO **11**

En una hoja se lee "**Servicio Tumores Óseos**" con una tipografía más bien seria, escrita en computadora. Ésta contrasta con un trazo suelto de plumón azul que dice: "Alberto". Se ve un dibujo estilizado de un niño junto al nombre.

12. MATERIAL DE ARCHIVO **12**

Una fotografía vieja (de hace 25 años), en blanco y negro, nos presenta a un niño de 3 años, aproximadamente. Está parado y sonríe abiertamente a la cámara mientras la mira desde su corta altura. Está en lo alto de un edificio. Esto se deduce por el juego de planos que se descubre tras de él.

13. EXT. AZOTEA EDIFICIO. DÍA

13

Toma fija del mismo edificio, a color, con el mismo emplazamiento, en la actualidad. Aparece la misma cartilla de citas de la SEC. 8 sobre la barda del muro que da a la caída del edificio.

VOZ OFF PACIENTE

Algunas veces me pregunté qué habría sido más angustiante al caer de una gran altura: caer de frente para ver el golpe, o de espalda y sólo sentirlo...

14. INT. PASILLO METRO. DÍA

14

Una línea, negra y borrosa, divide la pantalla de forma simétrica en dos. Al entrar en foco descubrimos un tubo de color negro que se encuentra a manera de división para la circulación en ambos sentidos en el interior de un largo pasillo del metro. La gente cruza de un lado al otro, aleatoriamente. Sólo se ven fragmentos de sus cuerpos. Algunos transeúntes caminan apoyados en el tubo. El **PACIENTE** transita entre la gente a una velocidad distinta pues mientras todos parecen fantasmas, el se mueve a otra velocidad. Se detiene. Parece ausente.

VOZ OFF PACIENTE

...pensé que la ausencia está en los que se quedan, no en los que se van...

15. INT. 6TO PISO HOSPITAL. AMANECER

15

Es el amanecer. Las sábanas blancas tienen un toque azulado a causa de la luz del día que ha comenzado a filtrarse por los grandes ventanales. El **PACIENTE** está recostado en una camilla que permanece en penumbra. La misma hoja con el dibujo estilizado del niño aparece pegada a los pies de la cama. Se lee el mismo nombre: "Alberto". La camilla comienza a desplazarse lentamente. Se dirige al pasillo.

VOZ OFF PACIENTE

¿Cuándo es necesario comenzar a despedirse?

16. INT. PASILLO 1 HOSPITAL. DÍA

16

La trayectoria de la camilla continúa. El **PACIENTE** va recostado en ella. Una lámpara de luz se ve en el techo. Está apagada y se prende de pronto. En el pasillo se ven encenderse todas las

lámparas. El mismo zumbido del que antes no se distinguía su origen (SEC. 10) ahora es claro: son las balastras de las lámparas que se han encendido. Al avanzar descubrimos más lámparas en el techo. No es una composición simétrica perfecta, sino más bien ligeramente asimétrica, lo cual produce incomodidad visual. Interminables lámparas con luz blanca van entrando y saliendo del campo visual.

VOZ OFF PACIENTE

La luz blanca que se utiliza en los hospitales parece una burla del destino... deberían usar luz amarilla... algo que remita más a la sensación de quemarse por dentro...

17. INT. TÚNEL. NOCHE

17

El túnel es largo. La luz verdosa de las lámparas del túnel cruza rápidamente la pantalla. El zumbido de las balastras se mezcla con el eco de los motores de los autos.

18. INT. CUARTO 1 HOSPITAL. DÍA

18

Una computadora está conectada a una máquina que hace tomografías computarizadas. Se encuentra en un cuarto grande. La pantalla muestra una silueta con colores (del mismo estilo que la tomografía de la SEC. 10). En algún lugar del cuarto se lee en una placa: "Precaución. Radiación Constante". Se escucha el zumbido de la electricidad cuando viaja en grandes cantidades. Es como una chispa gigante.

19. INT. PASILLO 2 HOSPITAL. DÍA

19

El recorrido de la camilla continúa. El **PACIENTE** continúa recostado en ella. Al pasar por un pasillo descubre un cuarto que está en total oscuridad, al cual sólo se cuela un haz de luz tenue que proviene del exterior. Esa luz no permite ver el fondo del cuarto. La camilla se detiene lentamente frente a la puerta. Al fondo está un **DOCTOR** (de espalda) frente a una máquina fotocopidora, copiando documentos; la tapa de arriba no está colocada en su lugar, lo que provoca que la luz verde que sale continuamente de la máquina se proyecte en el techo e ilumine cansinamente la parte superior de la habitación, recortando la silueta del **DOCTOR** una y otra vez, convirtiéndolo en una masa humana. Pareciera que está ahí interminablemente, desde el inicio del tiempo. El sonido de los *flashazos* de la fotocopidora inunda el cuarto.

20. INT. TÚNEL. NOCHE

20

Las luces verdosas del túnel pasan rápidamente; el encuadre es cerrado.

21. INT. PASILLO 3 HOSPITAL. DÍA

21

El **PACIENTE** continúa el recorrido sobre la camilla, la cual llega a un pasillo largo. Sobre el piso, el cual es pulimentado, se reflejan manchas blancas de luz. La silueta a contraluz de un hombre adulto aparece a lo lejos, al fondo del pasillo; se para de frente a la cámara unos segundos y después sale caminando.

VOZ OFF PACIENTE

Verme tan vulnerable me mostró que ya
no había nada que hacer... sólo confiar...

22. INT. PASILLO 3 HOSPITAL / INT. ELEVADOR. DÍA

22

La camilla entra al elevador. Los números rojos cambian y van en descenso, iniciando desde el 6° piso (de tumores óseos). No es un cambio frenético sino cansino, monótono. Las paredes son pulimentadas, lo que provoca que sólo se puedan distinguir manchas oscuras y texturas grises.

23. EXT. AVENIDA 5. NOCHE

23

Un semáforo tiene en la luz roja encendida de espera la figura de un hombre firme de pie.

24. EXT. SALA DE TRATAMIENTO DE RADIACIÓN. DÍA

24

Una luz está empotrada en la pared. Es roja y está prendida. Es la máquina de radiación que está en uso.

25. INT. PISO 20 EDIFICIO CIUDAD. ATARDECER

25

Es el atardecer y la luz naranja baña todo. El sol se está metiendo tras los edificios. Sobre la gran ventana que tiene de escenario la ciudad está pegada una radiografía de pies (la misma de la SEC. 7). El sol sirve de caja de luz a la radiografía, a la vez que también produce un *flare* en el lente de la cámara.

El **PACIENTE**, que va sobre la camilla, continúa su recorrido. Entra a una sala grande y espaciosa. Unas lámparas están colgadas junto a cada una de las camillas. Algunas están encendidas. Los tripiés permanecen junto a las camillas. Algunas tienen bolsas de sueros colgadas. La luz del amanecer se cuele por algunas ventanas. Otras camillas están perfectamente ordenadas a lo largo de toda la sala, pegadas a las paredes, lo que provoca que se cree un pasillo entre cada una de las hileras. La camilla que recién ha entrado viaja en medio de las dos hileras de camillas hasta llegar a ocupar su posición, reservada al final de una de ellas.

FADE OUT

Sobre pantalla negra:

VOZ OFF PACIENTE

Espero aprender algún día a dejar de tener miedo por que las cosas se acaben...

FADE IN

El quirófano es un lugar bien iluminado. Es grande. Las paredes son blancas. Hay mucho equipo médico: una plancha móvil cubierta por sábanas blancas, medidores de presión arterial, electros, instrumental médico (sierras, bisturís, tijeras, hilo médico, eyectores), tanques de oxígeno. El **PACIENTE** permanece recostado en la plancha de cirugía mientras todo permanece vacío, quieto y en perfecto orden. Se escucha la dinámica cotidiana que suele tenerse en ese lugar durante una cirugía. Se escuchan las voces de los doctores hablando entre sí. Piden el instrumental a las enfermeras que les asisten, el anesthesiólogo que checa los signos vitales del paciente. El movimiento de la cirugía continúa en el sonido.

VOZ OFF ANESTESIÓLOGO

¿Por qué lloras? ¿Te duele?

VOZ OFF PACIENTE

No.

VOZ OFF ANESTESIÓLOGO

¿Entonces?

La máquina emite el sonido de las pulsaciones por minuto. El sonido comienza a desvanecerse a la par que la imagen.

FADE OUT

FADE IN

SOBRE PANTALLA NEGRA CON TEXTO BLANCO: "Después de 2 meses de pruebas y análisis, de miedo e incertidumbre, fui sometido a una biopsia que determinaría si mi padecimiento era cáncer en los huesos..."

FADE OUT

28. INT. REGADERA BAÑO. DÍA

28

FADE IN

El **PACIENTE** se está duchando. Las paredes de la regadera son blancas. Aún no se ha formado vapor por el calor. El agua cae por su cara y sobre su cuerpo, salpicando y escurriendo. Poco a poco, la velocidad va cambiando, haciéndose todo más lento. Se toma la cabeza y se escurre el agua del cabello.

Vemos sus pies. Distinguimos una pequeña cicatriz en el arco de su pie derecho. Es la cicatriz de una biopsia que le fue practicada.

FADE OUT

FADE IN

SOBRE PANTALLA NEGRA CON TEXTO BLANCO: "...el resultado dio negativo."

FADE OUT

29. INT. TÚNEL / EXT. AVENIDA 3. AMANECER

29

FADE IN

El automóvil sale del túnel. A lo lejos se ve el horizonte. Está amaneciendo y el tráfico ha desaparecido.

FADE OUT

CRÉDITOS. Los créditos corren en sobreimpresión sobre fotografías del rodaje mismo. Los participantes ríen o sonríen, parecen estar disfrutando el rodaje, especialmente el director. Es su celebración a la vida, por poder continuar haciendo lo que le apasiona: cine.

Scene #

Requiem para la Eternidad

Date: 24/1/09

Script Page 3

Breakdown Page # 9

Page Count 2/6

Breakdown Sheet

Int/Ext EXT

Day/Night NIGHT

Scene Description: EL AUTO SE ACERCA Y ENTRA A UN TUNEL

Setting: AVENIDA 4

Location:

Sequence 3

Script Day

Cast Members 2 PACIENTE	Extras	Props
	Stunts	Vehicles
Special Effects	Costumes	Makeup
Set Dressing	Greenery	Special Equipment CONVERTIDOR DE CORRIENTE DC-AC DE 500 WATTS JUEGO DE LUCES LUCES PORTATILES LITEPAD (3x3, 3x5, 6x5, 8x12 y 12x12')
Notes 2 RADIOS ACTOR CONDUCCION AUTO		
AVENIDAS CAMIONETA CON CAJA ABIERTA		
PERMISO FILMACION CALLE TUNEL LARGO		

PLAN DE RODAJE I
 TESIS CUEC "REQUIEM POR LA ETERNIDAD"
 DICIEMBRE

VIERNES 4	SÁBADO 5	DOMINGO 6	LUNES 7
metro Instituto del Petroleo 8 - 13 Hrs.	Hospital de INR tlalpan (confirmación pendiente)	Hospital Coyoacan (División Del Norte) 8 - 16 Hrs.	Prelighting Riggs de Coche CUEC 10 - 14 Hrs.
Edificio Centro Piso 20algo (frente a Torre latino) 15 - 18:30 Hrs		Hospital IMSS centro horario por confirmar	

MIÉRCOLES 9	JUEVES 10	VIERNES 11	SABADO 12
Interior Regadera Col. Narvarte 13 - 18 Hrs.	Sec. 1 Parada autobus Miramontes y MA Quevedo 16:30 - 19:30 Hrs.	DESCANSO	Hospital de INR tlalpan (confirmación pendiente)
Azotea con Vista al Metro 20 - 22 Hrs.	Ext. Avenidas Noche 21 - 7 Hrs. (día siguiente)		
Ext. Avenidas Noche 22 - 3 hrs (día siguiente)	Riggs de Coche		

DOMINGO 12
Hospital Coyoacan (División Del Norte) 8 - 19 Hrs.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN FÍLMICA ESCOLAR
OFICIO CUEC/CPFE/574/09

ASUNTO: Presentación.

MIGUEL TORRES
ASISTENTE DE DIRECCIÓN GENERAL
HOSPITAL JUÁREZ
Presente

Por este conducto me permito presentar a sus finas atenciones a **ALBERTO RESENDIZ** (Director), así como a **MISAEEL RUBIO** (Productor), alumnos regulares de este Centro Universitario, a quienes se les ha encomendado la realización de la tesis documental titulada "REQUIEM PARA LA ETERNIDAD", la cual deberán entregar con fines didácticos y sin ningún interés de lucro.

Ruego a ustedes de la manera más atenta, darle las facilidades y los apoyos necesarios para que puedan realizar una visita al quirófano del Hospital, para realizar tomas fotográficas y continuar preparando la filmación del documental antes mencionado.

Es importante mencionar que los alumnos ya tienen permiso de filmación por parte de Yolanda Rosales.

Los ejercicios fílmicos que se realizan en este Centro son propiedad de la UNAM se exhiben en las salas de la propia Universidad o en otros medios universitarios y culturales, siempre sin fines comerciales.

El CUEC es una escuela que siente gran orgullo y confianza en sus alumnos, es por eso que no dudamos en apoyarles con cartas como esta, sin embargo, es preciso aclarar que en todos los convenios y arreglos a los que se llegue, los únicos responsables serán los solicitantes.

En espera de contar con su valioso apoyo aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

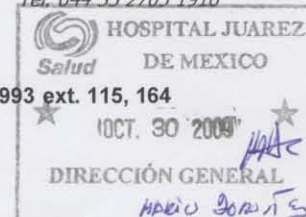
ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
México, D.F., a 26 de octubre de 2009.
El Coordinador de la Producción Fílmica Escolar

Realizador Jaime Aparicio Guerrero

Responsable: Alberto Resendiz
Tel. 04455 33332387
Gerardo Reyes
Tel. 044 55 2705 1916

JAG*ts.

Adolfo Prieto No. 721, Col. del Valle, CP. 03100, Tel. y Fax 5543 8993 ext. 115, 164
produccioncuec@hotmail.com



Lista de renta de equipo y expendables
Tesis Cuec "Réquiem por la Eternidad"

Lista de equipo para Renta

- 1 Juego de Filtros ND Solidos 3, 6 y 9, 6.6 x 6.6
- 1 dolly Fisher 10 u 11 (por definir) con 3 tramos rectos
- 2 lamp. Kino fluo 4 tubos x .60 mts, temperatura de 5600K, con rejilla
- 1 Cámara Arri 435 Extreme con desobturador variable
- 1 Convertidor de corriente AC a DC, para batería de coche.

* REVISAR FECHAS DE RENTA CON LA LISTA DE EQUIPO POR LOCACIONES

Expendables

- 1 filtro Pale Red de lámpara
- 2 aires comprimidos Dust Off
- 1 líquido limpiador de óptica Rosco
- 1 pliego papel Tissue
- pedacería de Black wrap, mínimo 2 pliegos. De 60 x 60 cm.
- 1 toalla limpiadora de DVD, chica, Scotch Britte
- 6 latas vacías con bolsa negra de 35mm, 400 ft
- 2 latas vacías con bolsa negra de 35mm, 1000 ft
- 10 pinzas de madera

Especiales

- Manguera para simular regadera fuera de ella (PRODUCCIÓN)
Locación Regadera Sec. 29

Borrar Responder Reenviar Spam Imprimir

Re: sobre los riggs...

1

Ocultar detall

DE: alberto resendiz

Jueves, 19 de noviembre, 2009 15:5

PARA: Ixchel Coutiño Angulo +

CC: Ozcar Ramirez González + Martínez Crowter Andrea + Fragua Cine +

Sanvicente Martínez Elizabeth +

pues muchas gracias Ixchel, yo marco la sig. semana a la ofna para pasar por ellos... muchas suerte por allá...

saludos a todos

beto

2009/11/18 Ixchel Coutiño Angulo <ixchel@artemecanica.com>

Hola Beto,

ENTERADA

Te cuento que esos rigs ya están en la oficina, y por ahora no tenemos a nadie que los lleve a tu locación, así que te pido por favor pases por ellos. En la oficina esta Liz o Malena, sólo llama antes de ir por favor.

saludos,

Ixchel Coutiño Angulo
Productora de Línea
"La Brújula la lleva el Muerto"
ixchel@artemecanica.com
www.artemecanica.com
Tels: 56 89 77 12 / 77 30



El 18/11/2009, a las 20:17, alberto resendiz escribió:



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS CINEMATOGRAFICOS

FECHA DE SOLICITUD 2-DIC-09
 FECHA DE ENTREGA 14-DIC-09
 LIBRO No. 50
 HOJA No. 50

SOLICITUD DE EQUIPO
COPIA PARA EL ALUMNO

- 1 Soud. Devices 744T. 160606058000
- 3 Baterías
- 1 Cargador
- 2 Mic. B2: 9 paraviento 1924068, 1924069.
- 1 Zepelin 9 montro.
- 1 Mic. 416 P.48 9 soporte y paraviento 2210697.
- 1 Clapnet 1869504
- 1 Microfono lecturas mic. UM 400 2232057.
- 1 transmisor receptor 1 ET. transmisor. 1 antena.
- 1 Panta Base 22501143.
- 3 xlr.
- 2 Aud. loras Sennheiser HD 207. HD 280.
- 1 Zepelin.
- 2 Windjammer 02281746
- 2 Cables 19241347 2216003.

Entrega 14.12.09
 "Tesis Requiem para la Eleccion Alberto Rosandiz"
 P.A. Rodolfo Torres.

Rodolfo Torres



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS CINEMATOGRAFICOS

SRIA. TÉCNICA
Of.: 614.145.09

SR. FERNANDO HERNÁNDEZ
DIRECTOR DE REVOLUTION
Presente.


Por este conducto me permito presentar al Sr. Israel García Rubio de Ycasa, Productor del ejercicio de **tesis-2009** titulado **"RÉQUIEM PARA LA ETERNIDAD"** dirigido por Alberto Resendiz Gómez y quien solicita en alquiler ó renta del equipo cinematográfico que a continuación se detalla:

CANTIDAD	DESCRIPCION	PERIODO
1	435 EXTREME CON OBTURADOR VARIABLE	DIC. 9, 2009
1	DOLLY FISHER II CON 3 TRAMOS RECTOS (CUÑAS Y TENSORES LOS NECESARIOS)	DIC 6 Y 13, 2009
2	LÁMPARAS KINO FLO DE 4 TUPOS DE .60 MTS CON REJILLA	DIC. 4, 6, 9 y 13, 2009
1	JUEGO DE FILTROS SERIE ND 3, 6 y 9	DIC. 4, 6, 9 y 13, 2009

Cabe hacer notar que la Sr. García Rubio de Ycaza se caracteriza por ser un alumno responsable y emprendedor quien tendrá en resguardo y será responsable del buen uso y cuidado del equipo solicitado, tiene como domicilio: 3ra. Cerrada del Retoño # 107, Col. El Retoño Deleg. Iztapalapa con No. de Teléfono 5532.4701.

Agradezco de antemano la atención, apoyo y el descuento que le brinda a nuestros estudiantes, aunado al descuento que tan gentilmente se les otorga.

Atentamente.
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
México, D. F., 26 de febrero de 2009
El Secretario Técnico


Prof. Ciro Antonio Cabello Guevara

*jeg