

226
29/4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ADMINISTRACION DEL PERSONAL EN LA
PRODUCCION CINEMATOGRAFICA MEXICANA**

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE EN OPCION AL GRADO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :**

JOSE ALFREDO VITAL RAMIREZ

**ASESOR DEL SEMINARIO
L. A. MANUEL REZA MONROY**

MEXICO, D. F.

1985

FCA



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 está 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.

INDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCION	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
CAP. I.	LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA EN MEXICO
	a) Concepto y Definición de Industria 1
	b) La Cinematografía como Industria 2
	c) Bases Jurídicas y Legales 4
	d) Organos Directivos Oficiales 5
	e) Producción Cinematográfica 7
	f) Distribución Cinematográfica 8
	g) Exhibición Cinematográfica 9
	h) Organismos Obrero-Patronales 10
	i) Organismos Auxiliares 11
CAP. II	EL PERSONAL EN LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA
	a) Compañía Productora Cinematográfica 15
	b) Financiamiento Cinematográfico 20
	c) Personal Cinematográfico 21
	d) Instalación y Equipo 31
CAP. III	SITUACION ACTUAL EN LA PRODUCCION CINEMATOGRAFICA
	a) Organismos Sindicales 34
	b) Consideraciones Sindicales 38
	c) Contrato Colectivo de Trabajo 42
	d) Proceso de Contratación 44
	e) Intervención del Estado 45
CAP. IV	MANEJO DEL PERSONAL EN LA PRODUCCION CINEMATOGRAFICA
	a) Análisis por Funciones 51
	b) Producción Cinematográfica Japonesa 60

INDICE GENERAL

	Página
CAP. V	
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
a) Definición	64
b) Técnicas	67
c) Importancia de su Aplicación	87
d) Hipótesis Propuesta	88
CAP. VI	
INVESTIGACION DE CAMPO EN LA PRODUCCION CINEMATOGRAFICA	
a) Objetivo de la Investigación	92
b) Plan de la Investigación	93
c) Determinación de la Muestra	94
d) Instrumento de Investigación	96
e) Criterios de Medición	97
f) Recopilación de Datos	100
g) Clasificación de la Información	100
h) Análisis e Interpretación de Resultados	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar la factibilidad de implantar las técnicas de administración de personal en las empresas productoras cinematográficas mexicanas.

Asimismo, cumplir con un requisito académico para la obtención del título como Licenciado en Administración.

El trabajo ha sido dividido en seis capítulos, en cuyos dos primeros se presenta un panorama general de la Industria Cinematográfica en México y del personal que la integra. En los dos siguientes se presenta la situación actual de las empresas productoras cinematográficas en relación al personal que las conforma y a los organismos con los que interactúa. En los dos últimos se presenta la proposición de un nuevo enfoque administrativo que se busca dar a la producción cinematográfica nacional.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La presente investigación se realizó en siete etapas que a continuación se describen:

Primera Etapa. Diseño de la Investigación:

Como primer paso, se seleccionó el tema de la misma cuidando principalmente que el tema fuera de interés para el autor, que existieran datos de referencia, que reuniera los requisitos de relevancia profesional y humana, que fuera posible hacer un guión preliminar y que fuera un tema poco tratado.

En segundo lugar, se determinó el tipo de investigación y se decidió que ésta fuera documental y de campo, en la cual la disertación constituyó por sí misma la parte documental y la aplicación de cuestionarios y entrevistas la parte de campo.

Inmediatamente después, se delinearon los objetivos de la misma, los cuales se plantean en la introducción del trabajo. Asimismo, se planteó la hipótesis correspondiente así como los criterios limitativos y de al-

cance bajo los cuales se realizaría el trabajo, mismos que se presentan en el capítulo V y capítulo VI.

Por último, se elaboro un programa detallado de trabajo en el que se incluyo el tiempo disponible y los lugares de trabajo.

Segunda Etapa. Recopilación de la Información:

La recopilación en su fase documental abarco libros, artículos de revistas y tesis profesionales relacionadas con la producción cinematográfica y el personal que la integra. La pesquisa se realizo en las bibliotecas de la FilMOTECA de la U.N.A.M. y de la Cineteca Nacional.

Por otra parte, en su fase de campo abarco visitas al Condominio Cinematográfico, a las oficinas centrales del S.T.P.C. y a la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica. Además de la participación en charlas con productores y directores de cine en temas de interés y aspectos relevantes de la producción cinematográfica nacional.

Tercera Etapa. Clasificación y Ordenamiento de la Información:

El material informativo fué clasificado de acuerdo a los temas y subtemas del guión preliminar. El material resultante y disponible fué evaluado cuantitativamente para cada tema.

Cuarta Etapa. Análisis e Interpretación de la Información:

El material recopilado fué evaluado cualitativamente. Diversos juicios principales resultantes y relativos al manejo del personal en la producción cinematográfica, fueron contemplados y relacionados entre sí. Se consideraron las ideas claves en la orientación general del trabajo. Finalmente, se trataron de obtener asociaciones novedosas de ideas o afirmaciones imaginativas originales.

Quinta Etapa. Redacción de la Obra:

La redacción de cada tema y subtema exigió el dar un repaso a los materiales disponibles y a las ideas generales. Se hicieron los ajustes pertinentes al guión preliminar y de éste se obtuvo el guión definitivo o -- índice general. Tomando como base el Diseño de la Investigación, el material disponible y el índice, se procedió a desarrollar el trabajo, cuidando la expresión escrita así como cuestiones de forma. Se obtuvo así un borrador escrito a máquina.

Sexta Etapa. Revisión y Crítica del Manuscrito:

El asesor, durante todo el tiempo de realización del trabajo, emitió sus juicios y orientó al autor para realizar las modificaciones y ajustes necesarios y de diversa naturaleza al trabajo. Tal revisión y crítica se hizo inicialmente en forma independiente para cada tema y subtema. Posteriormente, en forma conjunta abarcando todo el trabajo. Gracias a las --- observaciones del asesor, el presente trabajo fué mejorado. Se añadió y - corrigió.

Séptima Etapa. Presentación Final de la Obra:

El trabajo fué redactado y mecanografiado ya en su versión definitiva. Se reprodujo en 17 ejemplares.

Una copia del original se entregó al asesor. El original quedó en -- manos del autor. Los demás ejemplares se entregaron a las autoridades académicas correspondientes para los trámites de titulación.

C A P I T U L O I

LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA EN MEXICO

Este primer capítulo tiene como objetivo principal el dar una idea de la estructura general de la industria cinematográfica en nuestro país, así como de las fases que la conforman y de los organismos que intervienen directamente en ella, con el propósito de ubicar el rol que juega la producción cinematográfica dentro de la misma industria junto con el personal que la integra.

a) Concepto y definición de industria

La acepción del vocablo "industria" en su aspecto general derivada de una actividad humana, la consigna el diccionario como "maña, destreza u oficio para hacer una cosa", de lo que se desprende que esta actividad debe ser ejecutada con cierta asiduidad para que fructifique en la habili

dad de quien la efectúa, pues con ello se logra el conocimiento para desarrollar positivamente una labor de fabricar un objeto, meta que se logra sólo a través de la ejecución constante de una tarea en forma sistemática.

Sin embargo, para la ciencia económica la "industria" tiene otra --- connotación: es la actividad sistemática del hombre aplicada a la obten-- ción, producción y distribución de los bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de una comunidad. (1)

La secuela de esta definición indica además que la producción de -- bienes y servicios, de lo cual se ocupa la economía industrial, estén des-- tinados a un aprovechamiento ajeno mediante la distribución o comercio -- que se haga de ellos.

En función de las características de los productos y servicios la - economía industrial ha creado una clasificación basada en el orden y con-- ceptos siguientes: en forma general se tiene que las industrias extracti-- vas son aquellas que le agregan a los bienes obtenidos por ellas una uti-- lidad primaria o de presencia; las industrias de transformación dotan a - sus productos de utilidad de forma y las industrias de servicios crean -- la utilidad de espacio y de tiempo, ésto es, utilidades intangibles.

b) La cinematografía como industria

Fernando Contreras y Espinosa da una definición en la que visualiza a la cinematografía como un ente industrial y al respecto comenta ...

"La industria cinematográfica es una área económica supraindustrial que - conjuga las tradicionales ramas conformadoras de esta actividad: la pro--

ducción, la distribución y la exhibición; amalgamación armónica de sectores que resume una industria de transformación. Estos sectores aunque contienen manifestaciones autónomas en realidad sólo comprenden partes de -- la unidad" . (2)

Esta definición es enunciativa de una intrincada actividad económica en que es rasgo esencial de sus elementos la independencia y el condicionamiento mutuo, por lo tanto no se puede hablar específicamente de una -- rama sin entrar en función de las otras aunque la producción por ser el planteamiento directo y foco del presente estudio se le dé mayor énfasis, aun así, es indisoluble respecto a los otros dos elementos restantes, ya que forman parte del conjunto cinematográfico y en el cual el equilibrio económico sólo es posible con medidas coordinadas y simultáneas entre -- los mismos.

Por otro lado, respecto a la primera rama de la industria cinematográfica, la producción, se le ubica correctamente dentro del grupo fabril de la llamada industria de transformación, la cual a su vez está dividida en industria pesada y en industria ligera o de consumo. Por lo tanto esta superdiferenciación de la cinematografía basada en el empleo de maquinaria generada por la industria pesada y necesaria para iniciar el proceso técnico de manufactura del filme, hace que la cinematografía subsista y se proyecte con carácter de industria de transformación ligera .

La característica principal que distingue a la película del resto de la línea de productos elaborados por una industria, es que siendo también ésta resultante de un proceso técnico industrial, no invalida su fisonomía individual, aun cuando existan semejanzas de contenido y forma con -- otras películas ya que en todas ellas han intervenido consideraciones ---

personales y elementos diferentes que la sustraen a una tipificación, lo que viene a identificar a este sector como una labor de creatividad personal o plural producida industrialmente; sin caer en las lucubraciones originadas en la posibilidad de sacar un ilimitado número de copias del negativo original o de la cantidad de veces que puede ser proyectada una copia positiva hasta el momento de deteriorarse el material.

De acuerdo con la función de las industrias de servicios, ésta corre a cargo de los sectores de distribución y exhibición, ya que éstos conjuntamente tienen el manejo físico de las películas mismas que sitúan en los lugares y centros de exhibición diseminados en diversas zonas naturales - o políticas de todo el mundo, creando con ello una utilidad intangible, - independiente de los resultados económicos que pudieran obtenerse.

c) Bases jurídicas y legales

Los ordenamientos jurídicos básicos en materia cinematográfica están contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Art. 73 fracción X , en la Ley de la Industria Cinematográfica y en su reglamento; el primero de ellos establece:

El Congreso tiene la facultad para legislar en toda la República sobre hidrocarburos, minería, industria cinematográfica, comercio, juegos con apuestas y sorteos, instituciones de crédito y energía eléctrica, para establecer el Banco de Emisión Unico en los términos del Art. 28 de la Constitución y para expedir las leyes del trabajo reglamentarias del Art. 123 de la propia Constitución.

Además, en la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado se encuentran dos señalamientos relativos a esta actividad; uno de ellos está contenido en el Art. 2o. fracción XXIII, en el que se especifica:

A la Secretaría de Gobernación corresponde el despacho de los siguientes asuntos: vigilar que las publicaciones y las transmisiones de radio y televisión, así como las películas cinematográficas, se mantengan dentro de los límites del respeto a la dignidad personal, no ataquen los derechos de terceros, ni provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden público.

La otra disposición se encuentra en el Art. 8o. fracción VI, que establece lo siguiente:

A la Secretaría de Industria y Comercio corresponde el despacho de los siguientes asuntos: intervenir en la industria de transformación en la industria eléctrica y conjuntamente con la Secretaría de Gobernación en la industria cinematográfica.

d) Organos directivos oficiales

Los órganos directivos oficiales de la industria cinematográfica nacional están perfectamente delineados en dos estratos, uno político y otro económico. El político se fundamenta básicamente en los dos primeros Artículos de la Ley de la Industria Cinematográfica, de la siguiente forma:

Art. 1o.- Compete a la Secretaría de Gobernación el estudio y resolución de los problemas relativos a la cinematografía, velando por su elevación moral y artística y su desarrollo económico.

En el Artículo siguiente aparecen en número de 16 las atribuciones designadas a esta dependencia, de las cuales se transcribe únicamente la fracción que es la esencia global de interpretaciones y justificaciones de la estructura política formada por el Estado y con la cual interviene en el cine, condicionando implícitamente este medio de comunicación hasta llegar a afectar inclusive, la forma de operar de la propia industria.

Art. 2o.- Para cumplir los fines a que esta Ley se refiere, la Secretaría de Gobernación por conducto de la Dirección General de Cinematografía tendrá las siguientes atribuciones:

IX.- Conceder autorización para exhibir públicamente películas cinematográficas en la República ya sean producidas en el país o en el extranjero. Dicha autorización se otorgará siempre que el espíritu

y contenido de las películas en figuras y en palabras no infrinjan el Art. 6o. (el cual se refiere a la libertad y el derecho para manifestar las ideas siempre y cuando no ataquen la moral, los derechos de terceros, provoquen algún delito o perturbe el orden público) y demás disposiciones de la Constitución General de la República.

Enunciados estos puntos que hasta ahora han sido el vértice del intervencionismo estatal, se infiere de manera general del Art. 1o. que, por el carácter político de este Ministerio, también así prepondera el punto de vista para cuantificar y calificar los asuntos fílmicos nacionales; ignorando del cine su base fundamental como vehículo para el planteamiento de las grandes inquietudes de nuestro país, sean éstas políticas, económicas o sociales. La realización de un programa cinematográfico que contuviera estas características sería un servicio que beneficiaría a toda la comunidad nacional.

De manera específica, sobre la principal actividad que desarrolla la Dirección General de Cinematografía establecida en el Art. 2o. fracción IX, ésta se ha hecho extensiva a la rama de la producción en la llamada supervisión de guiones, en la que dictamina y establece una preclasificación sobre todos los argumentos que vayan a rodarse en el país. Incide más tarde esta censura en la rama de exhibición a la que afecta con los permisos oficiales necesarios para poder exhibir públicamente las películas; supervisión que señala de acuerdo a las características del contenido, cuáles de ellas pueden ser exhibidas, además la autorización de cada película es concluyente en cuanto a la edad de las personas que pueden asistir a su proyección.

Respecto a la estructura económica, en cuyo eje estuvo situado hasta 1982 el Banco Nacional Cinematográfico, fueron integrados los sistemas que afectan a la producción, distribución y exhibición. Fué también, a --

través de este complejo que intervino el Estado en política económica en la industria filmica del país; esta estructura comprendió inclusive, hasta los órganos y medios de publicidad.

Para los efectos de la producción cinematográfica, existían ya definidos ciertos criterios en cuanto al otorgamiento de créditos, en los cuales el Banco como institución bancaria ajustaba de preferencia sus transacciones así como el monto de sus operaciones a las películas que ofrecían mayor seguridad a la recuperación de los créditos otorgados.

e) Producción cinematográfica

En forma general los elementos que conforman la producción cinematográfica son los siguientes: la empresa productora, el personal artístico, técnico y manual, el capital y el grupo formado por el material, los estudios y laboratorios (personas físicas o morales que en una forma permanente concurren ofreciendo o demandando bienes y servicios necesarios para poner en marcha el proceso productivo de una película), proceso al cual se integran e interactúan todos estos elementos. Por el momento sólo se mencionan ya que se detallarán ampliamente en el siguiente capítulo.

Las empresas productoras, según el directorio actualizado de la Asociación de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas, A.C., como miembros activos son 65 compañías promotoras industriales de películas cinematográficas.

En lo que concierne a los estudios y laboratorios, además de las instalaciones cinematográficas oficiales, Estudios Churubusco Azteca, SA y los Estudios América, SA, funcionan en nuestro país también,

un sinnúmero de laboratorios en donde se procesan determinados aspectos del material expuesto o para imprimir; funcionan en la actualidad 14 empresas de este tipo.

Paralelamente al proceso de rodaje se lleva a cabo la captación primaria del material (fotos fijas, trailer, inserts) que sirve para la promoción publicitaria de la película; material gráfico que una vez seleccionado pasa a formar parte de la "carpeta de publicidad" a la que se le irán incorporando otros materiales publicitarios tales como: heraldos, videntes, sedas, etc. Esta integración de la carpeta obedece a un programa planeado con antelación al inicio de la filmación de la película.

Concretando, en la formación, distribución y divulgación del material filmico así como de los actores que en éste aparecen, el objetivo de los órganos publicitarios es una área que comprende el perímetro nacional como el de mercados extranjeros. Copartícipes del despliegue de promoción al cine mexicano son:

Ars Una Publicistas, SA; Publicidad Cuahtémoc, SA; Publicidad Pajafox y Publicidad Mendizabal, SA.

f) Distribución cinematográfica

La parte intermedia de la industria cinematográfica se localiza en la distribución, es el punto de enlace entre el productor y el exhibidor ya que el distribuidor pone a disposición del exhibidor un catálogo con películas de varias empresas productoras, con el fin de que se provea de los filmes necesarios para hacer su programación correspondiente.

Esta transacción en la cual el distribuidor sede en alquiler las --

películas, y específica en tiempo de pantalla, la duración del contrato la magnitud e importancia de estas operaciones está determinada en términos generales por la cantidad de materia cinematográfica que controlan las distribuidoras y de su demanda entre el público. Las compañías que operan hoy en día en este sector, son 31.

g) Exhibición cinematográfica.

Como reflejo de nuestra realidad cinematográfica, es a través del control de los salones cinematográficos en las zonas metropolitanas o en la posesión del aparato de proyección, cuando se trata de cine ambulante en el medio rural, donde se identifica a los órganos de exhibición ya que son los que obtienen los medios necesarios, en propiedad o en arrendamiento, para efectuar las proyecciones públicas de los filmes.

Estas exhibiciones son las que tienen el registro de éxito o fracaso económico para la propia rama, como para las que le han antecedido en la secuela industrial, la producción y la distribución puesto que de lo recaudado en las taquillas, de ahí partirán las participaciones que son el punto cardinal como incentivo y sostén de la industria.

Del gran número de personas físicas o morales que se dedican a esta actividad, destacan por el número de cines que están bajo su jurisdicción distribuidos en todo el territorio nacional, tres compañías de carácter oficial, que son: Compañía Operadora de Teatros, S.A., Cinematográfica Cadena de Oro, S.A., e Inversiones Reforma, S.A.

Además de estas compañías oficiales, existen un sinnúmero de compañías exhibidoras independientes.

h) Organismos obrero -patronales

Los organismos encargados del estudio, mejoramiento y defensa -- del interés particular de cada uno de los individuos participantes de la industria, son los sindicatos, grupos que en su periódica confrontación convergen hacia la conciliación de las relaciones obrero-patronales, estableciendo un equilibrio de fuerzas que redundará en un bienestar social y económico de los miembros de la familia cinematográfica que al fin de cuentas, es el soporte del desarrollo y progreso de la industria.

La Asociación de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas tienen por su constitución una característica dual, una como -- asociación civil y la otra como sindicato patronal. Es esta última -- quien debate y precisa las bases contractuales con los miembros representantes de los sindicatos de trabajadores que laboran en el cine mexicano. La parte trabajadora está representada por el Sindicato de -- Trabajadores de la Industria Cinematográfica, Similares y Conexos de la República Mexicana (S.T.I.C.), y por el Sindicato de Trabajo -- res de Producción Cinematográfica de la República Mexicana (S.T.P.C.).

El S.T.I.C., agrupa al personal de distribución y exhibición dis -- tribuido en todo el territorio nacional, a través de sus 66 secciones, 110 subsecciones y 163 delegaciones en la que la sección 49 se en -- cuentra dedicada a la producción de cortometrajes y tiene asentado su domicilio en el Distrito Federal.

El S.T.P.C., se encarga de la producción de películas de largo -- metraje, en la que sus agremiados están agrupados en 6 secciones, a --

saber: actores, autores y adaptadores, compositores, directores, filarmónicos y técnicos y manuales. Todas las secciones son autónomas en su régimen interno y están coordinadas por un comité central.

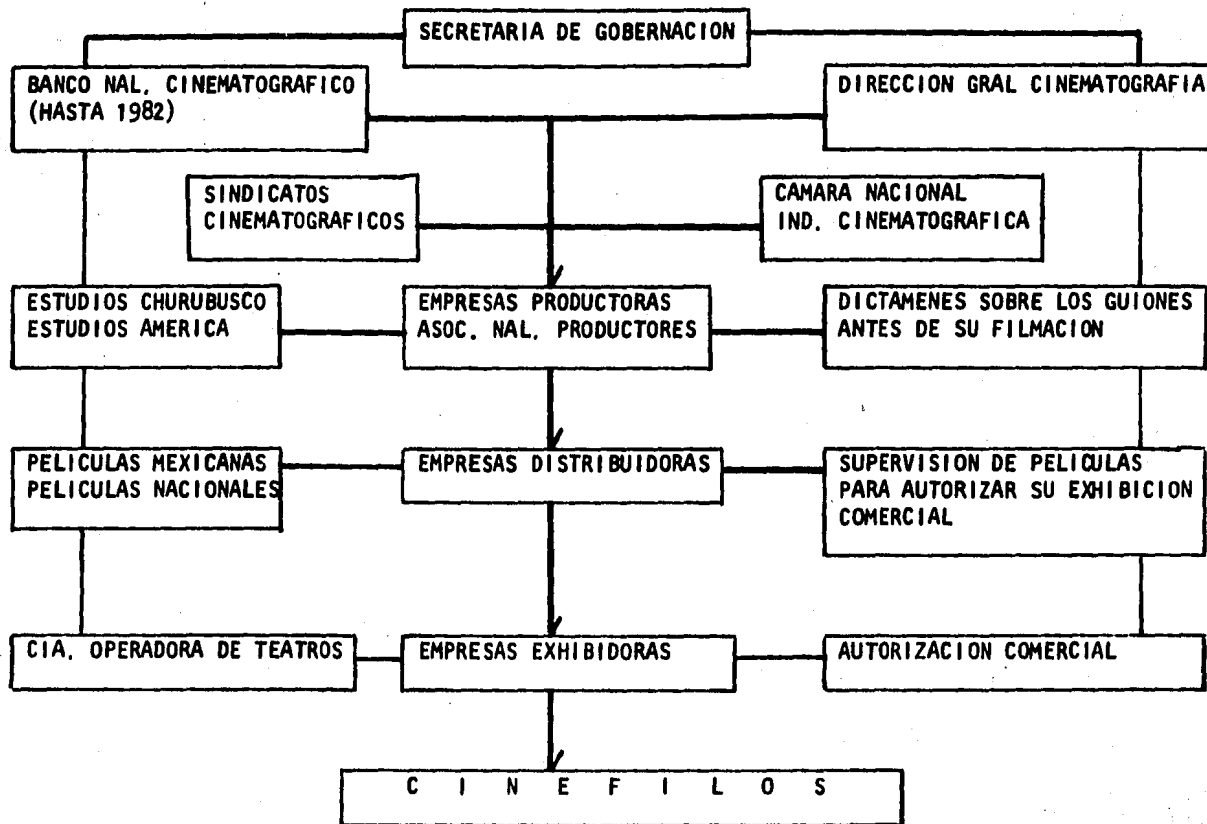
i) Organismos auxiliares

De acuerdo al Art. 3o. fracción V del Reglamento de la Ley de la Industria Cinematográfica, se conceptúa a la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica como un organismo auxiliar a dicha Ley así también se considera a las organizaciones afiliadas a esta entidad. Esta Cámara es una Institución pública, autónoma, de duración indefinida y que esté regulada por la Ley de las Cámaras de Comercio y de las Industrias. Se encuentran afiliadas a esta Cámara: personas físicas o morales distribuidoras de películas; personas físicas o morales productoras de películas; talleres, estudios y laboratorios relacionados directamente al giro cinematográfico; personas físicas o morales exhibidoras de películas.

El objeto de la constitución de este órgano público está descrito en sus funciones, siendo las más señaladas: representar los intereses generales de sus agremiados; fomentar el desarrollo de la industria; ser órgano de consulta del Estado cuando sea necesario y actuar como árbitro entre sus miembros cuando éstos decidan someterse al mismo.

En la siguiente página se puede apreciar la estructura económica y política de la industria cinematográfica mexicana, representada gráficamente:

**ESTRUCTURA ECONOMICA Y POLITICA DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA
MEXICANA**



NOTAS AL CAPITULO I

1. Contreras, y Espinosa, La Producción, Sector primario de la Industria Cinematográfica. P. 13
2. Op. Cit. P. 14

C A P I T U L O I I

EL PERSONAL EN LA PRODUCCION CINEMATOGRAFICA

La rama intermedia que conjuntamente con la distribución y la exhibición integran la industria cinematográfica es la producción. Esta rama intermedia reúne los conocimientos técnicos y de organización de quienes participan en este equipo de trabajo, entregándose así a sus inquietudes de creatividad en común, ya sean éstas en la fase preparatoria, en la fase de rodaje o en la de terminación; convirtiendo a la película virgen en un producto terminado con incalculables valores artísticos, humanos y comerciales.

Este segundo capítulo tiene como propósitos principales: dar una idea clara de los elementos que conforman a una empresa productora nacional cinematográfica; determinar la estructura organizacional requerida para su funcionamiento así como las funciones y responsabilidades del personal que participa activamente en ésta con el fin de evaluar el grado de impor

tancia que guardan cada uno de los puestos en relación al buen logro de su objetivo común: la película terminada y lista para exhibirse.

Elementos de producción cinematográfica

Los elementos necesarios para producir una película en las condiciones actuales objetivas y subjetivas de la industria cinematográfica, son los siguientes: (1)

- a) La compañía productora cinematográfica
- b) El financiamiento cinematográfico
- c) El personal cinematográfico
- d) Las instalaciones y el equipo cinematográfico

a) Compañía productora cinematográfica

Con el objeto de aclarar el concepto general de los que es una compañía productora cinematográfica, se enuncia a continuación la definición que al respecto da Fernando Contreras y Espinosa quien conceptúa a la empresa productora como: " La organización que pone en marcha el proceso -- productivo de una película asumiendo la responsabilidad de reunir y armonizar los elementos económicos y técnicos que concurren en ella; darle -- posteriormente la explotación conveniente para que incida en una pronta -- recuperación de la inversión y le permita así obtener, una utilidad que -- compense los riesgos que entraña la producción del filme" (2) .

En una empresa productora de películas se encuentran perfectamente - delimitadas las funciones tomando en cuenta la especialización y la natu-

raleza de las actividades a desarrollar tendientes a que exista un control eficiente y planeado de las labores, una responsabilidad jerarquizada, una distribución descentralizada de funciones y una coordinación-fluída y eficaz que conduzcan al logro de los objetivos fijados por la misma empresa.

En el organigrama de una empresa productora, se detectan cuatro niveles de responsabilidad: Dirección, Gerencia, Oficina y Servicio Auxiliar.

A nivel de Gerencia, existen por lo regular dos, que son: La Gerencia de Producción y la Gerencia de Distribución y Contratación. A nivel de Oficina, existe básicamente una, que es la Oficina Administrativa. Los Servicios Auxiliares, se componen por lo regular de una bodega de utilería y vestuario, y un almacén de materiales.

Al final de este apartado se presenta el organigrama de una empresa nacional productora de películas cinematográficas.

En una forma enunciativa y no limitativa las funciones y responsabilidades de cada puesto son :

Dirección: El Director General o (Productor) tiene a su cargo -- planear y organizar la producción de películas en todo su conjunto, incluyendo todas las actividades colaterales a estas funciones.

Gerencia de Producción: Es el representante del Director General ante el grupo de realizadores de la película, es lo que se conoce como Productor Ejecutivo o bien Gerente de Producción. Su participación es de las más dinámicas dentro de la empresa productora ya que asegura la coordinación del trabajo, el cual se inicia desde la aprobación del argumento, cumplir con los requisitos oficiales y continuar con las siguien

tes fases de la producción como lo son : desarrollo del proyecto, preparación, rodaje y terminación. Se encarga además de controlar y ajustar su presupuesto asignado, determinado y diseñado de antemano por el Director de la empresa. Por otro lado, es el encargado de coordinar las relaciones de la empresa con los organismos auxiliares relacionados con la producción de la película, como son : agrupaciones sindicales -- (S.T.P.C. y S.T.I.C.); instalaciones cinematográficas, laboratorio y equipo y con los proveedores de material.

Gerencia de distribución y contratación: Esta Gerencia tiene como principal actividad el manejo publicitario de las películas realizadas -- así como también, asume el papel de vendedor ante aquellos organismos -- de exhibición y distribución. Es por lo tanto, quien maneja la operación de ceder temporalmente los derechos de exhibición de las películas como el objeto de que los concesionarios estén en aptitud de explotar -- las en las mejores condiciones económicas posibles y que vaya a redundar en un mayor ingreso para la misma casa productora. Es necesario -- aclarar que la empresa productora no solamente realice transacciones -- con las películas filmadas por ésta sino que, dentro de sus operaciones se puede incluir películas de otras procedencias y de las cuales a su vez, hubiera adquirido la empresa los derechos de explotación.

Oficina Administrativa: Las actividades básicas de esta oficina son el manejo y control tanto contable como estadístico, con el objeto de -- obtener con la peridicidad y presentación adecuada, los informes financieros para la Dirección General y para las Gerencias y así lograr una oportuna toma de decisiones con respecto a los aspectos económicos y financieros de sus operaciones.

Servicios Auxiliares: Están conformados por las bodegas de utilería y de vestuario así como por el almacén de materiales. El personal que se encuentra a cargo de las bodegas y el almacén tiene como función principal, proveer en forma oportuna las demandas y pedidos del Departamento de Producción. Además, los encargados son responsables del control y actualización de existencias, actividad que precisa una extrema meticulosidad. Por otro lado, se requiere de una hábil memoria visual, debido a la rapidez y fluidez con que se requieren atender los pedidos tanto en los escenarios del interior de los foros como en las locaciones.

Elementos externos de coordinación: Estos elementos se refieren a organismos y personas que de una forma u otra se integran temporalmente a la estructura de la empresa, dichos organismos y personas son coordinados por el personal permanente en la empresa productora, es decir, por el Director y los Gerentes. A continuación se detalla cada uno de los principales:

Personal Técnico: El personal técnico es la parte que viene a complementar el cuadro para las actividades de la compañía productora y son elementos que ofrecen sus servicios en forma independiente o bien en forma colectiva. El Gerente de Producción es quien formaliza los acuerdos en forma individual, como en los casos del argumentista, el adaptador, los actores y el director; o en una forma colectiva como ocurre con los miembros de las agrupaciones sindicales (S.T.P.C. y S.T.I.C.) quienes integran el resto del grupo realizador de la película.

Instalaciones cinematográficas: Otro elemento externo a integrar

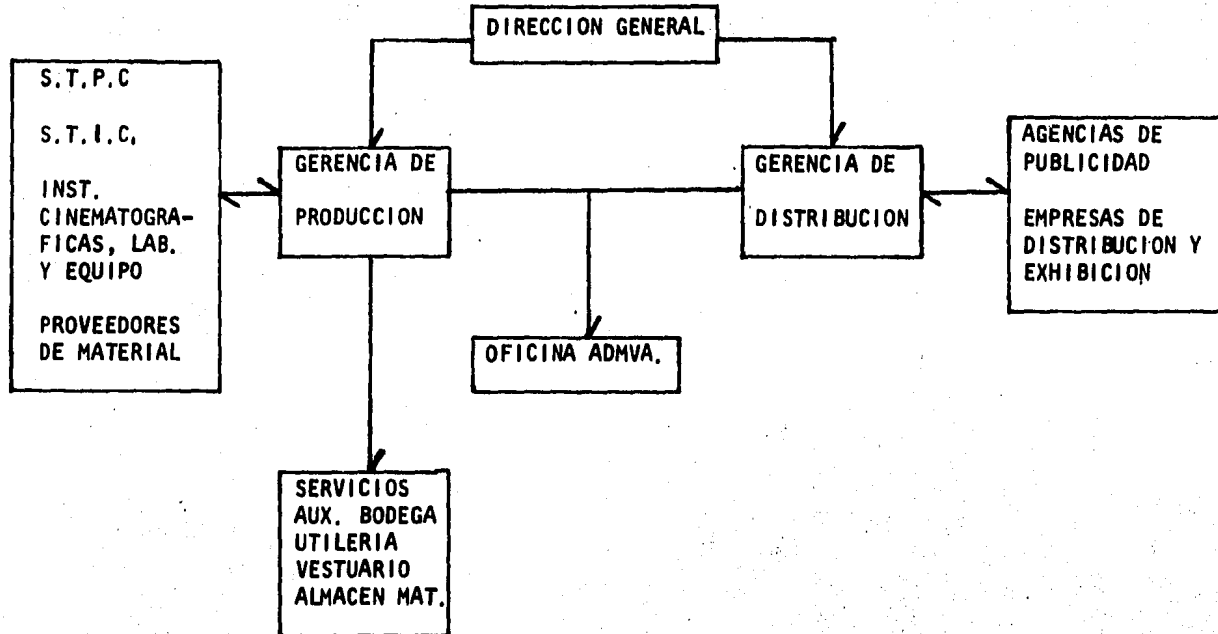
lo forman lo que Georges Sadoul (3) denomina industrias técnicas que, son los organismos auxiliares que contribuyen con el equipo, los laboratorios y las instalaciones cinematográficas.

Proveedores: Los elementos externos que se involucran con la producción cinematográfica bajo este rubro son los productos derivados de otras industrias, aunque el aprovechamiento de ellos por la cinematografía es menor como sucede en los casos concretos de materiales de construcción, tlapalería, ferretería, etc. La acumulación de estos elementos es minoritaria pero necesaria para el desarrollo de la filmación. El Gerente de Producción es quien se encarga de contactar directamente con cada una de las empresas prestadoras de estos servicios.

Publicidad: Este elemento externo es de suma importancia para la empresa productora y sin él no se puede decir que esté totalmente integrado el cuadro organizacional. Su función básica es difundir y anunciar en todos los medios disponibles el producto de la compañía con el objeto de que acudan el mayor número de personas a las salas de exhibición donde se presentará la película; esta función publicitaria puede ser emanada de un departamento publicitario de la misma compañía (lo cual se da en muy pocos casos debido al elevado costo de mantenimiento de un departamento de esta índole), o bien a través de una agencia publicitaria; En cualquiera de ambos casos, la persona responsable de estas actividades dentro de la empresa productora es el Gerente de Distribución y Contratación.

Exhibidores: Otro elemento externo, el último dentro de la cadena de la industria cinematográfica, es el de exhibidores quienes son las personas u organismos que poseen los medios para hacer pública la explotación

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA NACIONAL PRODUCTORA DE PELICULAS
CINEMATOGRAFICAS



tación de cada filme dando a cada uno la importancia adecuada de acuerdo al medio empleado para la exhibición de los mismos. Los lugares de exhibición pueden ser salones cinematográficos, cines ambulantes, por televisión, aeronaves, videocassettes, etc. La persona responsable de contactar a los exhibidores idóneos para la producción es el Gerente de Distribución y Contratación.

b) Financiamiento cinematográfico

El siguiente elemento para que una empresa productora pueda lograr su cometido con el cual debe contar el capital mínimo requerido para financiar adecuadamente su inversión.

Este punto tan indispensable para la empresa requeriría por sí sólo un estudio detallado; debido a esto, en el presente trabajo se mencionan exclusivamente las principales fuentes de financiamiento a las que puede recurrir un productor :

- Unión de Crédito de Productores Cinematográficos
- Créditos en material de película virgen por parte de las empresas: Kodak Mexicana, S.A. y Dupond, S.A. de C.V.
- Préstamos personales de instituciones bancarias
- Crédito sin interés por parte del S.T.P.C. en situaciones críticas.

c) Personal cinematográfico

Este apartado describe en una forma breve las funciones genéricas y representativas que identifican a cada una de las personas que participan activamente en la producción cinematográfica, tomando en cuenta las tres fases que se dan en su proceso y que son: la fase de reproducción que se inicia desde el momento en que es aceptada una idea como argumento para una película hasta que se tienen listos todos los preparativos materiales y humanos necesarios para iniciar el rodaje; la siguiente fase es la de rodaje, en la cual se logra la integración de todos los recursos con que cuenta la empresa productora, es decir, en esta fase se integra al personal técnico, artístico y manual junto con los recursos materiales, esta segunda fase se inicia desde la filmación o rodaje de la primera escena hasta llegar a la última de acuerdo al plan de rodaje elaborado previamente; la tercera y última fase se conoce como proceso de terminación y es en la cual se da el acabado técnico y especializado para dejar terminada completamente una película.

Con el objeto de precisar las actividades que se realizan en cada fase, se presenta a continuación el proceso productivo cinematográfico que expone Virgilio Anduiza Valdelamar en su libro (4) cuyo orden se toma como base en el presente trabajo y mismo que se detallará cuando se hable acerca de la forma de selección y contratación que se da actualmente en las casas productoras .

Es necesario aclarar, que la mayor parte del personal que interviene en la producción cinematográfica participa de una u otra forma en cada una de las fases del proceso productivo.

A continuación se describen las funciones y responsabilidades de cada persona que interviene durante la filmación de una película : -- (ver organigrama al final de este apartado).

Productor Ejecutivo: Esta persona es el máximo representante de la casa productora ante los realizadores y se encarga en primer instancia, de determinar la factibilidad financiera y comercial de un argumento para ser llevado a la pantalla, además es responsable de la contratación de todo el personal que participará durante las tres fases de producción; el Productor Ejecutivo es una persona clave durante todo el proceso y quien está al tanto de que todo marche bien conforme lo planeado; se encarga principalmente de las cuestiones financieras y materiales; durante el rodaje delega toda la responsabilidad del mismo al Director y técnicos principales.

Cine-escritor: Esta persona es, la base del pilar donde se forjan -- las ideas creativas y artísticas de donde emana el verdadero sentido de una película. El Cine-escritor, es quien prepara las bases escritas cuidando el lenguaje cinematográfico. De acuerdo a las formas tradicionales utilizadas incluye en su trabajo los siguientes puntos: escenas, continuidad, tratamiento del guión y finalmente un guión técnico el cual incluye a su vez: planos, secuencias, episodios, tiempos, sonidos, música y efectos sin descuidar por supuesto una sinópsis, síntesis y tesis del tema. Esta persona participa principalmente en la primera fase del proceso.

Director: Es la persona poseedora de la maestría en el concepto y en-

la ejecución de la técnica cinematográfica, se encarga de coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos disponibles para la filmación de una película. Tiene bajo su responsabilidad, lograr el óptimo desenvolvimiento por parte de todos los especialistas técnicos y artísticos, como lo son: actores, escenógrafos, maquillistas, fotógrafos, etc. El Director es otra persona clave en la producción cinematográfica y es quien recibe los mayores elogios o las más crueles críticas dependiendo del grado de aceptación de una película a la hora de exhibirla.

Durante la fase de preparación, el Director es quien selecciona de acuerdo con el Productor Ejecutivo (en algunas ocasiones) a los actores estelares y secundarios que se adapten a la tesitura de los personajes involucrados en el tema de la película así como las locaciones idóneas. Durante el rodaje es el máximo responsable de los resultados de la filmación. El Director delega su trabajo en un asistente (subdirector) y un ayudante de continuidad.

Escenógrafo: Es la persona creativa encargada de dirigir el equipo de construcción para hacer decorar los sets con el objeto de crear un ambiente físico propicio al género de la película y agregar detalles para -- destacar las características individuales de los personajes que intervienen en la filmación. Durante la fase de preproducción su principal actividad es prever los materiales que serán necesarios para la construcción de los escenarios (deben estar perfectamente acabados y detallados) El Escenógrafo cuenta con un equipo de apoyo formado por: ayudante, jefes de grupo y sección, carpinteros y pintores.

Cinefotógrafo: Es la persona especialista en el manejo de la cámara y técnicas de alumbrado. Durante la fase de preproducción, tiene como fun -

ción principal, prever y planear las cantidades requeridas de luz así como las posiciones de cámara para cada toma en particular. Durante el rodaje, tiene como función principal manipular los encuadres y la angulación de cada toma utilizando la luz como instrumento para crear las situaciones ambientales emotivas pedidas por el Director. El Cinefotógrafo cuenta con un equipo de apoyo, integrado por : Operador de cámara, asistente de cámara y alumbrador.

Asistente del Director: Es la persona quien se encarga de comunicar las Instrucciones del Director al resto del equipo de rodaje, sirve además de enlace entre el Director y el Productor Ejecutivo. Durante la fase de preproducción se encarga de registrar y prever todos los elementos y detalles que aparecerán en cada una de las escenas durante la filmación. Durante el rodaje su principal función es alejar al Director de cualquier situación conflictiva, ya sea técnica o artística que pudiese distraer al Director de su actividad prioritaria.

Anotador: Esta persona es la mano derecha del Director durante la filmación. Su función principal es registrar con lujo de detalle las posiciones, ropa que portan, gestos y actitudes que guardan los actores, así como la utilería empleada y los decorados en cada escena, etc.; ésto es con el objeto de que se logre una buena continuidad entre una toma y otra.

Delegado de actores: Esta persona se encarga principalmente de representar al grupo de actores ante el resto del equipo de producción, incluyendo las relaciones de cualquier índole para con el Productor Ejecutivo y con el Director. Es el encargado de manejar la nómina de actores.

Jefe de repartos: Esta persona tiene como función principal el distribuir el trabajo de actuación entre los artistas invitados dependiendo -

de su grado de participación y su clasificación o importancia dentro de la filmación. Es la persona quien se encarga de programar las actividades de los actores indicándoles a cada uno: la fecha, lugar y tiempo estimado para su participación. Es el Jefe de repartos quien se encarga de hacer los llamados correspondientes oportunamente a la filmación.

Actores: La actuación cinematográfica adquiere matices diferentes para el actor al tener que ajustar en fragmentos la versión del personaje-- que debe interpretar, y que en razón de su experiencia y aptitudes tiene que resolver ya que de éstos dependerá la valoración del cómo, cuanto y -- porque de los gestos, la mímica y la palabra útiles en el rodaje a diferen- cia con los de la vida cotidiana, lo que servirá para establecer la dife- rencia entre la naturalidad artística y la realidad natural. La parte más activa para el actor es durante la fase de rodaje, sin embargo, su trabajo- empieza desde la fase de preproducción cuando tiene que estudiar y memori- zar las características del personaje que habrá de interpretar. Dependien- do de la importancia del actor así como del grado de participación (medido en base al tiempo real en pantalla), se clasifican a los actores en la si- guiente forma: estelares, primeras partes, segundas partes, terceras par- tes, bits y extras.

Maquillaje: Se conoce como maquillaje a una labor que se lleva a cabo en equipo; integrado por un maquillista y su ayudante, un peinador y su -- ayudante, y un peluquero. Las funciones de cada una de estas personas es- tán encaminadas a lograr un objetivo común, el cual consiste en modificar - en diversa escala el aspecto físico del actor con base en la estricta obser- vancia de las reglas técnicas cinematográficas para la aplicación de cosmé- ticos y de postizos a fin de que este trabajo sirva de apoyo a un actor pa-

ra la caracterización del personaje específico.

Encargado de vestuario: Es la persona quien durante el rodaje, se encarga de proveer y almacenar el vestuario que utilizarán los actores durante la filmación. Su responsabilidad es mantenerlo en las condiciones perfectas en que será requerido para facilitarlo oportunamente a los actores que han de utilizarlo. Previamente a la filmación, esta persona se coordina con el Jefe de Repartos con el objeto de programar la demanda de vestuario durante toda la filmación.

Unidad de rodaje: Se conoce como unidad de rodaje al grupo de personas que ejecutan la parte operativa de las actividades que preceden al rodaje de una escena. La unidad esta integrada por el siguiente personal - jefe de utilería y ayudantes, jefe de tramoya y ayudantes y jefe de electricistas y ayudantes. La parte más dinámica del trabajo de estas personas es durante la filmación, sin embargo, antes de la fase de rodaje los jefes de sección se encargan de programar y distribuir sus actividades y responsabilidades entre el personal asignado para cada área. Estos técnicos, la mayoría de veces resuelven situaciones críticas de orden tanto -- técnicas como artísticas lo que viene a mejorar la calidad de la cinta; -- ésto los coloca en un sitio de reconocimiento público especial por la capacidad y desempeño de sus labores.

Equipo de sonido: Existe un grupo de personas quienes se encargan de manejar las variaciones e intensidades que se requieran de sonido durante una filmación, mismos que quedarán registrados en una cinta magnética. Esta manipulación de ruidos o parlamentos es la responsabilidad directa del equipo de sonido el cual se encuentra integrado por las siguientes personas: operador de sonido, recordista, microfonista y asistente --

del microfonista. Previamente a la filmación, el coordinador del equipo (el operador de sonido) se encarga de registrar y programar los requerimientos de equipo de acuerdo a las posiciones de actores, número de actores y efectos especiales que se requieran para cada escena durante la filmación distribuyendo adecuadamente los micrófonos correspondiente. Este equipo es responsable de la calidad y fidelidad que se logre en la grabación, misma que se utilizará y posteriormente en la fase de terminación - en el cual se mezclará con la musicalización y efectos especiales que demande la película .

Fotógrafo: Esta persona se incorpora en la fase de rodaje durante la cual deberá imprimir las acciones en el momento mismo de la filmación con el objeto de rescatar el contorno artístico y ambiental de la película e incorporar a su trabajo los elementos promocionales para dar posteriormente publicidad a la película y a los artistas que intervienen en ésta.

Jefe de Producción: Esta persona se encarga del manejo y coordinación de las relaciones laborales del personal técnico y manual que participa en la producción cinematográfica con la empresa productora tratando directamente con el Productor Ejecutivo. Es apoyado directamente por el Subjefe de producción en la realización de las actividades correspondientes.

Editor: Esta persona realiza una de las actividades más complejas y laboriosas de la producción cinematográfica. Su importante actividad se inicia en la fase de terminación de la película es decir, una vez que se terminó por completo el rodaje. El Editor es responsable de ordenar el material filmado relacionandolo entre sí y dándole el ritmo adecuado al filme a través del orden y de la duración de cada uno de los planos realiza -

dos.

El editor es responsable directo de las tres primeras etapas del proceso de terminación: Primer Corte, Doblaje (en coordinación con el equipo de sonido) y de la Edición; trabajo que realiza con el apoyo de un ayudante.

Director Musical: Es el encargado de la composición de la música de fondo que llevará la película . Este trabajo lo realiza de común acuerdo con el Director y el Productor Ejecutivo.

El Director Musical debe indicar cuántos segundos de música lleva cada tramo, marcando el lugar preciso, es decir, cuántos pies y en cuántos cuadros entra y sale la música con o sin disolvencias musicales. Una vez que tiene la composición total para la película, el Director Musical participa en la grabación de la misma junto con su grupo de filarmónicos y el ingeniero de sonido.

Editor sincrónico: La labor del editor sincrónico es dotar a la película de todos los sonidos necesarios para su ambiente: Estos sonidos son especializados, por ejemplo: pasos, movimientos de una taza, el abrir y cerrar una puerta, el ruido de un encendedor, etc. El Editor Sincrónico es un especialista en ruidos y tiene por lo regular un inventario bastante amplio de todos estos ruidos, de los cuales manda a copiar los que requiere la película y se encarga de darles el orden conveniente . El Editor Sincrónico es otra persona que participa activamente en la fase de terminación de una producción cinematográfica; se apoya con el personal de sonido para la grabación de los ruidos utilizados.

Técnicos de procesado: Estas personas cuya participación activa en la fase de terminación es de suma importancia para lograr una alta calidad de

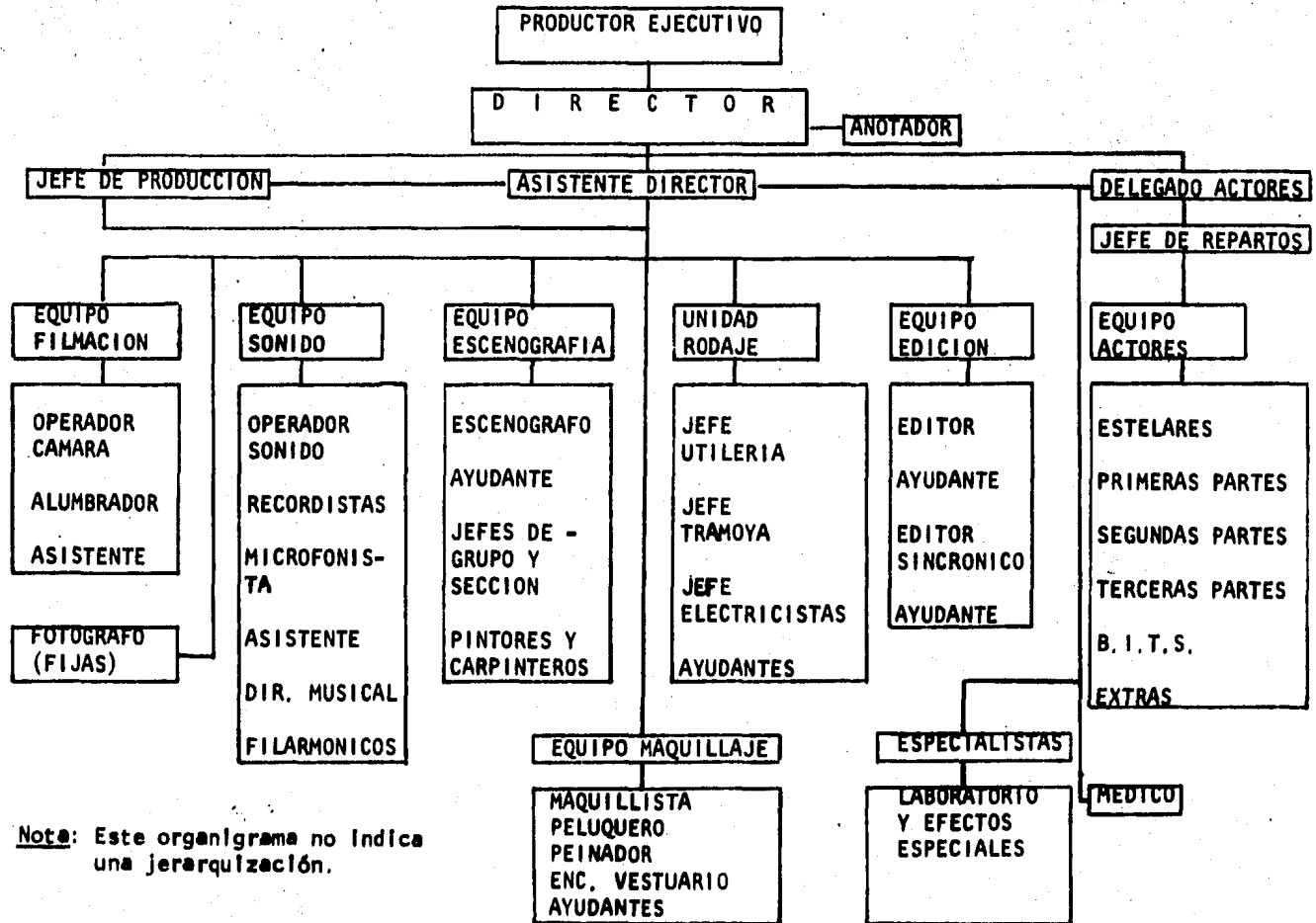
la película, realizan una compleja labor de integración de efectos sonoros y ópticos; son responsables finales del acabado del material fílmico así mismo, de otras actividades como: corte de negativo, grabación y regrabación, transfer y luces; son un apoyo directo para el Editor, Director musical y Editor sincrónico. Las actividades técnicas de procesamiento se distribuyen en dos departamentos:

Departamento de laboratorio: Integrado por un jefe de laboratorio, - subjefe de laboratorio, ayudante color y blanco y negro, revelador, encargado de luces, impresores de colores, preparadores de negativos color, -- ayudantes de baños color, revelador color y ayudantes universal, revisadores, impresores y ayudantes de blanco y negro, impresor "light test", preparadores y ayudantes de negativo, encargado de control, lectores de gammas, preparadores de gammas, preparadores de baños blanco y negro, jefe de corte sincrónico, cortadores, sincronizadores, ayudantes, aprendices y -- auxiliares de corte.

Departamento de efectos especiales: Integrado por un encargado del - departamento, operador de óptica, ayudante de operador de cámara y auxiliar.

A continuación se presenta la estructura organizacional de una empresa productora cinematográfica en la cual se contempla en forma gráfica, todo el personal que interviene durante la etapa de producción de una película:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA CINEMATOGRAFICA
(DURANTE UNA FILMACION)



Nota: Este organigrama no indica una jerarquización.

d) Instalaciones y equipo

Las instalaciones cinematográficas son aquellas partes físicas que integran el complejo industrial cinematográfico mejor conocido como: Estudios cinematográficos; por lo general estos estudios contienen las siguientes partes: foros; laboratorios para procesar películas; cuartos de edición y de corte de negativo; salas de doblaje; salas de proyección; salas de grabación; tanque de agua para escenas submarinas; sets exteriores pueblo; camerinos; cuarto de peluquería y maquillaje; bodegas; enfermería subestación eléctrica; Invernadero; restaurant y cafetería; bóvedas para negativos; Impresora óptica; equipo de proyección de fondo y oficinas generales de administración, de producción y para las compañías productoras en rodaje.

Actualmente operan dos estudios cinematográficos (5): los Estudios Churubusco Azteca, SA en que el Gobierno Federal es el principal accionista y los Estudios América, SA que son de propiedad de inversionistas privados.

Por otro lado, en lo referente al equipo que actualmente se utiliza en el proceso cinematográfico de una cinta, se compone de las siguientes partes: equipo de filmación; equipo de cámara Mitchell 35 mm; cámara arriflex; equipo de alumbrado (reflectores); cables, cajas de conexión y "spiders"; plantas generadoras portátiles; servicios de laboratorio; revelado de negativo eastman color; revelado de sonido positivo; impresión y revelado de "rushes" en blanco y negro; cuarto y equipo de edición; pilotos en color y equipo de grabación entre otros.

NOTAS AL CAPITULO II

1. CONTRERAS, y Espinosa, La Producción, Sector primario de la Industria Cinematográfica. P. 61
2. Op. Cit. P. 62
3. Op. Cit. P. 67
4. ANDUIZA, Valdelamer, Legislación Cinematográfica Mexicana. P. 115
5. CONTRERAS, y Espinosa, La Producción, Sector primario de la Industria Cinematográfica. P. 100

C A P I T U L O I I I

SITUACION ACTUAL EN LA PRODUCCION CINEMATOGRAFICA

Este tercer capítulo tiene como objetivo determinar las condiciones ambientales bajo las cuales interactúa una empresa productora cinematográfica mexicana con los organismos externos de los cuales depende en nuestro país, como lo son: organismos sindicales (S.T.P.C. y S.T.I.C.), organismos de financiamiento (Banco Nacional Cinematográfico) y organismos -- públicos reguladores (Dirección General de Cinematografía) así como analizar las relaciones laborales internas y las condiciones que se dan en éstas al interactuar en una producción personas de diversas mentalidades y grados de responsabilidad distintos al desempeñar cada cual sus funciones encomendadas en un lapso relativamente corto. Algunos de los comentarios que se hacen en este capítulo, fueron tomados de las entrevistas de sondeo realizadas a gente del medio cinematográfico mismas que se basaron en un cuestionario preliminar (ver anexo no.1).

a) Organismos Sindicales

Como se mencionó en el primer capítulo la empresa productora maneja una relación constante con dos organismos sindicales que de una forma u otra participan en el proceso de industrialización de una película. Dichos sindicatos representan los intereses de los trabajadores que intervienen en las tres fases de este proceso. El Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica (S.T.P.C.), representa los intereses del personal que interviene en la fase de Producción (y es el interés del presente estudio) asimismo, el Sindicato de Trabajadores de la Industria Cinematográfica Similares y Conexos (S.T.I.C.), representa los intereses del personal que interviene tanto en las fase de Producción como en la Distribución y Exhibición.

Con el objeto de determinar las condiciones en que se desenvuelven en la actualidad ambos sindicatos, es conveniente analizar como surgen éstos a raíz de situaciones conflictivas por las que ha pasado la industria cinematográfica. Por la gran demanda de mano de obra se formó el S.T.I.C. en 1939, el cual estaba formado por 50 secciones en toda la república y reunía en ellas a todo el personal que intervenía en la producción, distribución y exhibición. Debido a diferencias que se presentaron entre los diversos grupos que lo integraban, trajeron como resultado un conflicto que paralizó a la industria por varias semanas. Este problema hizo que desistieran del S.T.I.C. varias secciones conformadas por el siguiente personal: la sección No. 2 (formada por obreros, técnicos y manuales de la producción), la No. 7 (actores cinematográficos), la No. 9 (compositores de música), la No. 45 (argumentistas y adaptadores),

la No. 47 (directores cinematográficos) y la No. 50 (empleados de planta de los estudios cinematográficos). Fue así como en 1945 por virtud de un laudo emitido por la Secretaría de Trabajo, quedó oficialmente constituido el Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica de la República Mexicana (S.T.P.C.). A partir de entonces, quedaron perfectamente delimitadas las jurisdicciones respectivas para cada sindicato, así como las diferencias gremiales entre ambos. Esto es el S.T.P.C. se encargaría de todo lo relacionado con la producción de películas de largo metraje en estudios cinematográficos y exteriores mientras que el S.T.I.C. se encargaría solamente de la distribución y exhibición del producto terminado, así como de la realización de producciones de corto metraje exclusivamente, entendiéndose por corto metraje toda aquella producción que no exceda de treinta minutos de tiempo de pantalla. A partir de la interpretación del laudo, nació el Pacto de Amistad, Solidaridad y Ayuda Mutua -- entre los dos sindicatos nacionales, en el que se reglamentó la actividad de cada uno de ellos para intervenir en la elaboración de películas sin herir sus respectivos intereses.

Con el paso del tiempo, los hechos han demostrado que el S.T.I.C. ha violado dicho pacto al exhibir episodios que en forma continua llenan un tiempo efectivo de proyección de 75 a 90 minutos (1); esto obviamente ha traído como consecuencia una inconformidad por parte de la Sección de Técnicos y Manuales del S.T.P.C. quienes han solicitado que se lleve a cabo una revisión y análisis apegado estrictamente a la aplicación honrada y honesta del acto mencionado, y evitar así, un conflicto intergremial y de ser necesario, acudir a las autoridades del trabajo para exponer su inconformidad y encontrar una solución definitiva a esta situación.

En la actualidad el Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica de la República Mexicana cuenta con 6433 miembros (2), y continúa dividido en 6 secciones, distribuidos de la siguiente forma:

Actividad (sección)	Miembros Activos
Actores cinematográficos y extras (ANDA).....	5195
Autores y adaptadores	141
Compositores	92
Directores cinematográficos	87
Filarmónicos	96
Técnicos y manuales	822

Por otro lado, el S.T.I.C. cuenta con 17,562 miembros activos según el padrón de 1954 y se encuentra dividido en 65 secciones, de las cuales 6 radican en el D.F. y 56 en el resto de la República, dos más son de distribución y una de producción. (3)

Desde el punto de vista económico, la existencia de los dos sindicatos generó una contratación colectiva y esto ha ocasionado un aumento de costos realmente elevado. Para aclarar este punto, se puede comparar el costo promedio de una producción (película) que en 1949 tenía un costo promedio de 400 mil pesos con una duración de rodaje de 3 semanas, mientras que en 1959 el costo promedio era de 800 mil, lo cual significa un incremento de un 100% sin que la calidad física de la película mejorara. Actualmente el costo promedio de una producción cinematográfica económica en México es aproximadamente de treinta millones de pesos (4). Virgilio Aduiza expresa en su libro que los factores que determinan el alza en el costo de una producción cinematográfica son principalmente: el aumento en laboratorios y en las

prestaciones sociales; y comenta al respecto que éstos son modalidades de trabajo que gravan el costo sin ningún beneficio para la película (5).

Los aumentos registrados a 1983 en los salarios del personal técnico, artístico y manual ha sido bastante variable como se puede apreciar en la siguiente tabla comparativa que toma como base de comparación los salarios mínimos indicados en el contrato colectivo de trabajo de 1949 (6):

Actividad	Salarios mínimos: 1983
Sección	Base: 1949 = 100%
Técnicos y manuales	127 %
Actores contratados por día	95 %
Actores contratados por producción	67 %
Autores y adaptadores	120 %
Filarmónicos	220 %
Compositores	72 %
Directores	35 %

Los salarios principales en una película siempre suelen ser mayores a los mínimos estipulados, sobre todo en la sección de actores estelares - cuyo mínimo estipulado a 1983 era de \$14,000.00, y muchos de ellos ya -- bien cotizados llegan a cobrar cantidades mayores a \$ 1,000,000.00.

En lo que se refiere a las prestaciones sociales de las que goza el personal del S.T.P.C., éstas se han incrementado en una forma mayor al aumento de los salarios. Para aclarar este punto, se presenta una tabla comparativa en relación al aumento de prestaciones sociales entre 1949 a 1963. (ver anexo no. 2).

b) Consideraciones sindicales

Es necesario hacer notar que existen algunas modalidades de trabajo que se han venido desarrollando con el tiempo las cuales marcan de una u otra forma un beneficio para el trabajador, ya sea éste, manual, técnico o artístico, sin embargo, para el productor o empresa productora tales modalidades no han tenido el mismo efecto, ya que el productor se ha visto limitado en su iniciativa industrial por estar obligado a realizar un trabajo carente de flexibilidad y apartado totalmente de las necesidades reales de la industria cinematográfica.

Sección de técnicos y manuales: Las unidades de rodaje estuvieron -- constituidas durante catorce años por doce personas, ya que se consideraba que éste era el número de personas necesarias para el desarrollo de una filmación; éste número se incrementó a casi el doble, llegando a tener hasta veintiún personas. A partir de la última revisión el número se redujo a catorce personas por unidad.

En lo que respecta a la contratación del personal técnico y manual surgen de inmediato algunas diferencias en cuanto a intereses por parte de la casa productora, ya que ésta busca minimizar hasta donde sea posible sus costos directos, y se ve obligada a tener que contratar por más tiempo del requerido al personal que interviene en la producción y en ocasiones, a contratar a personal técnico y/o manual que no requiere; esto es debido a las restricciones de contratación colectiva que estipula el mismo sindicato a través de su sección correspondiente. Además, el contrato estipula pagar determinado importe por tiempo extra de trabajo que en muchas ocasiones no es necesario.

Sección de actores cinematográficos: En lo que respecta al personal artístico, no se presentan tantos problemas para el productor, ya que éste no tiene ningún tipo de restricción para determinar el número y calidad de actores que requiera, siempre y cuando no sean extranjeros. En cuanto a sueldos, están determinados por la comercialidad del actor, así como por su tipo de intervención en la misma película; al respecto -- Virgilio Anduiza comenta que "...Sería benéfico para el cine mexicano --- ampliar la limitación tan estricta para artistas extranjeros puesto que ellos pueden aumentar el valor de una película en ciertos mercados" (7). Por otro lado, la sección de actores cinematográficos mejor conocida como la Asociación Nacional De Actores (A.N.D.A.) que agrupa no sólo actores - del medio cinematográfico, sino a los que laboran también en televisión, teatro, radio y centros nocturnos; es quizá la sección del S.T.P.C. que más ha logrado en lo que respecta a beneficios directos para sus afiliados; algunos de estos beneficios se describen a continuación (8):

- Los actores en general cuentan con un servicio médico y de hospitalización familiar, el cual se proporciona en forma gratuita.
- La sección cuenta con la "Casa del Actor" la cual es una institución destinada a hospedar actores jubilados de edad que por sus condiciones no cuentan con la posibilidad de trabajar más activamente.
- La sección cuenta también con una escuela de arte dramático en la cual se preparan a las nuevas generaciones de actores.
- Los actores cuentan además con un departamento de tramitación para el pago del impuesto sobre la Renta, el cual los asesora en todo lo relacionado en materia de asuntos fiscales.

Para el financiamiento de estas prestaciones, el A.N.D.A. dispone

de varios medios, como lo son: el establecimiento de cuotas o porcentajes de contribución sobre la cotización sindical que se lleve a cabo y cuotas de inscripción de nuevos miembros activos. Por lo que respecta a los productores, éstos pagan una cuota (2%) sobre el total de nóminas por concepto de jubilación y cantidades fijas por concepto de prestaciones sociales (9).

Sección de autores cinematográficos: La situación que se presenta con los integrantes de esta secciones un tanto diferente a las relaciones laborales de la productora con otras secciones, ya que en ésta, se pretende ajustar un trabajo netamente intelectual (protegido debidamente por la Ley Federal sobre el Derecho de Autor) a las regulaciones de la Ley -- Federal del Trabajo; es difícil considerar que un autor reciba un pago nominal por parte del productor, por el hecho de haber dedicado un determinado número de horas a escribir un argumento, y no por la cesión del derecho literario.

Sección de directores cinematográficos: En lo que respecta a esta sección, Virgilio Anduiza cometa: " ... Por la naturaleza de su trabajo, el director está estrechamente ligado al productor y no hay razón alguna para la existencia de esta sección, puesto que protege demasiado al inepto, impidiendo la participación de nuevos elementos tan necesarios para ella, sobre la base falsa de que con no admitir nuevos miembros se le proporcionará trabajo a muchos que nada tienen que hacer en este ramo" (10). Retomando estos comentarios, es necesario puntualizar la desventaja que esta situación presenta para un productor, al limitar le las opciones de selección del personal que ocupa un lugar importante como lo es el director, además de cerrar las oportunidades a nuevas gentes que desean ingre-

ser al medio cinematográfico.

Sección de filarmónicos; En esta sección ocurre algo similar a la -- sección de técnicos y manuales; se presenta nuevamente una situación conflictiva para el productor, debido a las "protecciones" que el S.T.P.C. otorga a esta clase de personal a través del respectivo contrato colectivo de la sección; el productor se ve obligado a contratar a todo un equipo de filarmónicos (35 gentes) cuando en ocasiones sólo requiera de una o -- dos personas a lo máximo. Así mismo, el productor se ve obligado a pagar un determinado número de horas (cinco horas y media) no importando que lo requerido para la filmación sea menos de la mitad; el tiempo extra se encuentra condicionado a un determinado número de horas como mínimo. Por -- otro lado, para los filarmónicos el pertenecer a esta sección representa un beneficio adicional en su carrera, ya que por un lado tienen una fuente de ingresos segura en el medio cinematográfico y además porque tienen la oportunidad de obtener ingresos de otras fuentes de trabajo, ya que su actividad no es especializada ni limitativa para el área cinematográfica.

Hasta aquí, se han analizado las situaciones conflictivas que se presentan en la fase de producción entre el patrón (productor) y los empleados (secciones) al buscar cada cual sus intereses propios. Por lo que respecta al trabajador, se puede resumir en general que, no importando la -- sección a la que pertenezca, obtiene un beneficio mayor al que se obtiene en otras ramas; esto es debido a los salarios y prestaciones a que -- tienen derecho las cuales son aparentemente satisfactorias. Sin embargo, analizando otros puntos de vista, los trabajadores cinematográficos no -- tienen la seguridad de una continuidad laboral, debido a los elementos -

característicos y eventuales de la producción cinematográfica y por la forma de contratación a que estén sujetos. Esta situación hace que los salarios y sueldos altos a los que pudiesen aspirar, se vean drásticamente reducidos por la falta de continuidad; ésto se agrava en ocasiones por la falta de capital propio y liquidez de los productores. Para ampliar este punto, se presenta una plantilla del personal que interviene en una producción con sus respectivos salarios nominales por semana (promedio), así como el salario real semanal considerando la no continuidad de sus labores. (ver anexo no.3).

c) Contrato colectivo de trabajo

En el siguiente apartado se analizan las características bajo las cuales se rigen las relaciones obrero-patronales en la producción cinematográfica.

Como primer punto se transcribe textualmente la definición que da Hueck-Nipperday de contrato colectivo de trabajo y misma que se adecua a las relaciones en la producción cinematográfica, al respecto comenta... " el contrato colectivo de trabajo es el convenio que celebran las representaciones profesionales de trabajadores y de patronos, o estos aisladamente, para fijar sus relaciones mutuas y crear el derecho que regule, durante cierto tiempo, las prestaciones individuales de servicios"(11).

Estas relaciones en la Producción cinematográfica mexicana están reguladas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social a través de la Ley Federal del Trabajo que estipula claramente que todo patrón que emplee trabajadores pertenecientes a un sindicato, tendrá la obligación de cele -

brar con éste, cuando lo soliciten, un contrato colectivo de trabajo. Así mismo aclara que cuando se trate de una empresa por la índole de sus actividades emplee trabajadores pertenecientes a diferentes profesiones, el -- contrato colectivo deberá celebrarse con el conjunto de los sindicatos que representen a cada una de las profesiones, siempre que éstos se pongan de acuerdo entre sí; en caso de que no se pusieran de acuerdo, el sindicato -- correspondiente de cada profesión celebrará un contrato colectivo para determinar las condiciones relativas a su profesión dentro de la empresa.

Revisando estos conceptos no es difícil deducir que las relaciones -- obrero-patronales que se dan en la producción cinematográfica caen bajo -- estos parámetros .

Por un lado el elemento laboral, conformado por las 6 secciones ya -- mencionados con anterioridad cuyos perfiles de actividades y situaciones -- sociales son diametralmente opuestas. Por el otro, se encuentra el Produc -- tor quien ajustándose también a la Ley Federal del Trabajo en el terreno -- patronal, se apoya en el sindicato patronal registrado ante la Secretaría -- de Trabajo, conocido como la Asociación de Productores y Distribuidores de Películas Mexicanas (A.P.D.P.M.), el cual engloba a los patronos que ac -- túan dentro de los sistemas de financiamiento y distribución oficiales pe -- ro también, rige las relaciones con productores independientes u ocasiona -- les, como lo son empresas extranjeras que invierten en nuestro país tempo -- ralmente; el contrato colectivo es firmado por la A.P.D.P.M.

En lo que se refiere al contenido del contrato colectivo de trabajo, -- De la Cueva afirma ... "La Ley es muy sobria sobre el contenido del con -- trato colectivo, en su artículo 47 dice que en el se especifican: a) El -- monto de los salarios. b) Las horas de trabajo. c) La intensidad y cali --

dad del trabajo, d) Los descansos y vacaciones, e) Las demás estipulaciones que convengan a las partes " (12) .

d) Proceso de contratación

A continuación se expresa el orden más común que se da en el proceso de contratación de una producción cinematográfica:

En primer lugar es necesario aclarar que el tipo de contrato que se establece es por una obra determinada y que en el caso de la producción cinematográfica es el tiempo estimado para realizar una película (entre 3 y 8 semanas de trabajo). Asimismo, es necesario aclarar que el Productor Ejecutivo contrata por separado con cada sección de acuerdo a sus intereses.

El primer elemento con quien contrata es con la sección de autores cinematográficos, considerados como la base en que se finca una película; el segundo elemento a contratarse con la Sección de Directores cinematográficos; el tercer elemento a contratarse la Sección de Actores cinematográficos y extras (ANDA). Es necesario aclarar, que en esta fase del proceso de contratación, interviene en una forma determinante el Director cinematográfico, quien se encarga de seleccionar y contratar de común acuerdo con el productor a los actores, cuya contratación individual se debe ajustar a lo pactado en el contrato seccional respectivo.

En el cuarto y último elemento se contrata al personal técnico manual y filarmónico así como al compositor o autor musical.

En lo que respecta al grado de integración que debe alcanzar el Productor con el personal contratado, Virgilio Anduiza comenta... " el personal -

técnico, manual y filarmónico, pese a representar numericamente el grupo mayoritario necesario para un filme por las características de esta industria, deben de conformar un todo armónico, necesitando por este motivo que el director encuentre una cooperación absoluta de artistas y especialmente de técnicos como el cinefotógrafo y su equipo de producción; staff, -- equipo de sonido y demás elementos que deben marchar al unísono para lo --
grar la película en cuestión" (13).

Así mismo comenta en su estudio cuando habla acerca del choque de mentalidades, que ..." debiendo amoldarse las unas a las otras, no pueden permitirse el lujo de tener diferencias pues éstas darían al traste con la obra, ya que el productor y los elementos contratados deben obrar con una disciplina de conjunto, imprescindible en esta industria" (14).

Por otro lado, recientemente en una entrevista un Director cinematográfico comentó acerca de su participación en una película mexicana..."No es fácil de hacer una película en la cual participan un gran número de actores así como de extras, pues hay que tener una gran paciencia para poderlos controlar y hacer que cada uno de ellos realicen al pie de la letra su papel; esta tarea lleva tiempo " (15).

e) Intervención del Estado

A continuación se presentan en forma genérica, las formas en que el Gobierno Mexicano interviene en la industria cinematográfica principalmente en lo que respecta a la producción cinematográfica .

Al respecto, el Lic. Federico Heuer comenta... "Por su misma difusión, por la amplitud en el número de espectadores que concurren a las salas de exhibición cinematográfica; que es de proporciones casi ilimitadas, alcanza a todos los estratos de la sociedad y constituye uno de los elementos -- más poderosos para llevar un mensaje cívico, de propaganda o educación, lo que obliga a que el Estado intervenga en forma decisiva en el desenvolvimiento y en el alcance de la cinematografía, señalando medidas reguladoras y controlando su actividad, pero al mismo tiempo prestándole ayuda en los momentos más difíciles y críticos que el propio desenvolvimiento de la cinematografía señale" (16).

Retomando estos conceptos, se enuncian a continuación los organismos gubernamentales que interactúan con la industria cinematográfica:

- Secretaría de Gobernación
- Dirección General de Cinematografía
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- Banco Nacional Cinematográfico (hasta 1982)

La forma en que interviene cada organismo ya se explicó en el primer capítulo de este trabajo. Por otro lado, la forma en que el Estado interviene en forma legislativa, se da a través de:

- La Ley de la Industria Cinematográfica,
- El Reglamento de la Industria Cinematográfica y,
- La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.

Relacionado a la actuación legislativa del Estado, el Lic. Heuer comenta: ... " La complejidad misma de la industria cinematográfica, lo alejamiento de sus resultados, la dispersión de las facultades gubernamentales, con la pluralidad y delegación de autoridad, como lo señala la Ley de Se -

cretarías y Departamentos de Estado, ha dado lugar a que el gobierno mismo se imponga frenos a una actuación integral, lo que ha limitado el natural desenvolvimiento y la solución adecuada a muchos de los problemas que aquejan a la cinematografía " (17).

Aparte de los organismos mencionados, en la industria cinematográfica intervienen según la naturaleza de sus funciones: La Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Departamento del Distrito Federal y el Banco de México. Ocasionalmente, intervienen la Secretaría de Defensa y la Procuraduría del Distrito Federal.

Esta pluralidad de funciones en distintos órganos, crea problemas de orden económico y administrativo en las tres fases de la industria cinematográfica, en lo que se refiere a la Producción por ejemplo, en el caso concreto de la aprobación de un guión a filmar: la múltiple intervención y el engorroso y prolongado trámite administrativo que resultaría de un tema que afectara diversos aspectos de la realidad social del país, hace que un Productor se aleje lo más posible de temáticas y expresiones cinematográficas que entrañan problemas y trámites de autorización de cada una de las dependencias involucradas.

En lo concerniente a la inversión financiera del Estado en la fase de producción se puede decir, que intervino hasta 1982 a través del Banco Nacional Cinematográfico. Actualmente interviene en Estudios Churubusco - Azteca y Estudios América de los cuales es propietario.

En cuanto al monto total de inversión, la cantidad inferior corresponde a la Producción y a la distribución; y en una cantidad mucho más elevada a la exhibición. El grueso de la inversión en la Producción está conformada por terrenos (activo fijo) que circundan a los Estudios Churubusco.

El Banco Nacional Cinematográfico, se fundó originalmente como financiera, transformandose después en un Banco Nacional para ayuda exclusiva y especializada del cine. Esto trajo como consecuencia una limitante para los productores ya que se veían imposibilitados para recurrir a otros bancos para financiar sus películas. Es decir, el tipo de crédito a obtener por una institución bancaria debería hacerse en una forma personal y a los intereses vigentes en el momento..

NOTAS AL CAPITULO III

1. ANDUIZA, Valdelamar, Legislación Cinematográfica Mexicana. P. 134
2. INVESTIGACION PRELIMINAR
3. ANDUIZA, Valdelamar, Legislación Cinematográfica Mexicana. P. 135
4. INVESTIGACION PRELIMINAR
5. ANDUIZA, Valdelamar, Legislación Cinematográfica Mexicana. P. 136
6. Op. Cit. P. 136
7. Op. Cit. P. 138
8. HEUER, Federico, La Industria Cinematográfica Mexicana. P.P. 125 y 126.
9. Op. Cit. P. 127
10. ANDUIZA, Valdelamar, Legislación Cinematográfica Mexicana. P. 139
11. Op. Cit. P. 142
12. Op. Cit. P. 144
13. Op. Cit. P. 145
14. Op. Cit. P. 146

NOTAS AL CAPITULO III
(CONT.)

15. Periódico "El Nacional", Mayo 19 de 1985.
16. HEUER, Federico, La Industria Cinematográfica Mexicana. P. 222.
17. Op. Cit. P. 223

NOTAS AL CAPITULO III
(CONT.)

15. Periódico "El Nacional". Mayo 19 de 1985.
16. HEUER, Federico, La Industria Cinematográfica Mexicana. P. 222
17. Op. Cit. P. 223

CAPITULO IV

MANEJO DEL PERSONAL EN LA PRODUCCION CINEMATOGRAFICA

Este cuarto capítulo tiene como propósito fundamental el estudiar la forma en que se realizan actualmente el reclutamiento, selección, capacitación y otras funciones relacionadas con el personal artístico, técnico y manual que participa en la producción cinematográfica de nuestro país. Asimismo, describir en forma breve como se llevan a cabo algunas de éstas actividades en un país tan avanzado tecnológicamente como lo es Japón.

Al igual que en el capítulo anterior, los comentarios que se presentan a continuación con respecto al personal cinematográfico en nuestro país, fueron tomados de las entrevistas de sondeo con apoyo del cuestionario preliminar.

a) Análisis por funciones

Reclutamiento: No se debe perder de vista que una empresa productora cinematográfica es un tanto cuanto diferente a otras empresas y que el personal que labora en éstas, lo hace en una forma temporal, se calcula en promedio un período de tres semanas como mínimo y no arriba de ocho, salvo producciones especiales. Esto puede dar una idea del grado de rotación que se genera intrínsecamente, lo cual lleva a que el productor tenga constantemente (cada vez que inicia un nuevo proyecto de filmación) -- que ingeniárselas para localizar al personal (técnico, artístico y manual) idóneo para lograr sus objetivos.

Un productor experto conoce perfectamente las fuentes externas a don de puede dirigirse para encontrar personal del medio. Su principal fuente de reclutamiento son los sindicatos de trabajadores de la industria cinematográfica (S.T.P.C. / S.T.I.C.); sin éstos, sería realmente difícil que un productor pudiera iniciar su trabajo. Porsupuesto, ésta no es la única fuente a la que puede recurrir, existen otras, por ejemplo: organismos -- que se encargan de preparar y promover candidatos viables, como escuelas de arte dramático, centros de capacitación técnica y estudios cinematográficos y agencias de representación. Sin embargo, los sindicatos a través de sus respectivos contratos colectivos, estipulan que el productor (o em presa productora) sólo podrá realizar películas con personal sindicaliza do. (1) En la cláusula quinta del contrato colectivo de la sección de -- técnicos y manuales del S.T.P.C. se estipula lo siguiente:

Quinta.- La EMPRESA se obliga a utilizar en sus producciones de peli culas en la República Mexicana, únicamente trabajadores técnicos y manuales miembros de la SECCION, asícomo aquellos técnicos

especializados nacionales o extranjeros a los que la SECCION conceda aprobación o permiso.

Una vez que el productor tiene bien definido el perfil del actor o actriz, así como del personal técnico deseado, éste no sigue un proceso de reclutamiento bien definido, más bien actúa según su sensibilidad y experiencia en el medio; la mayor de las veces se deja guiar por el mercado comercial demandante de actores con una imagen bien consolidada; esto es, si el público demanda algún actor en particular, el productor puede decidir adecuar un guión especialmente pensado para las características de -- dicho actor. Esto implica que no se requiera labor alguna de reclutamiento, al menos en las partes principales.

En lo que se refiere al personal técnico y manual, el productor no posee todas las libertades que quisiera para reclutar diferentes candidatos adecuados a sus requerimientos, esto se debe a que los sindicatos son los que determinan y proporcionan al personal disponible para trabajar.

Selección: Al momento de la selección del personal, principalmente del artístico, muchos criterios confluyen y al respecto se puede decir que cada productor tiene su estilo muy personal para seleccionar a sus actores; quizá un criterio sí se pueda estandarizar: el productor busca la mejor inversión posible y pronta recuperación de la misma, dejándose llevar así por aquellos actores que le proporcionen mayor seguridad económica, pasando a un segundo plano la calidad artística del trabajo obtenido. Al respecto Virgilio Anduiza Valdelamar comenta: "... el director y el -- productor, en algunos casos conjuntamente, proceden a contratar a los actores que se adapten a la tesitura de los personajes de la obra, ésta ---

práctica es la idea, aunque en nuestro medio esto casi no tenga validez, puesto que empieza la "lucha por la existencia" y los intereses creados, las camarillas, las inclinaciones personales del productor o director, los compadrazgos y los compromisos previamente establecidos entran en juego". (2)

En lo que se refiere al personal técnico y manual sucede lo que se comentaba anteriormente para el reclutamiento, no existe algún tipo de política o procedimiento de selección determinado formalmente por el productor para efectuarla.

Sueldos y salarios: En este renglón como en la mayoría que se han -- analizado, el productor como dueño de su negocio, no tiene la libertad suficiente para decidir lo que más le convenga con respecto al pago de sueldos y salarios, esto es debido a que los sindicatos a través de sus respectivas secciones imponen cuotas mínimas a cubrir para cada rama de actividad que interviene en una película, incluyendo los tiempos de preparación del rodaje; los pagos por tiempo dedicado a la preparación del rodaje se calculan en base al tiempo mínimo de preparación por especialidad. (3)

De acuerdo al comentario de varios productores, los sueldos mínimos establecidos por los sindicatos, son adecuados y la productora podrá aceptarlos, sin embargo, en la mayoría de los casos los sueldos no son respetados por diversas causas, por ejemplo: un actor con imagen consolidada cobra cantidades extremadamente altas por participar en una película, lo mismo sucede con directores, escenógrafos y demás personal; esto obviamente repercute fuertemente en la economía de la casa productora.

Según comentarios de algunos productores, los sueldos y remuneraciones extras que solían dar como estímulo al personal, han dejado de verse como tal; hoy en día los sueldos se plantean como un requisito para obtener un buen trabajo; si el productor no paga lo que el personal le demanda, es imposible que logre hacerse de personal profesional, calificado y realmente dispuesto a participar.

Además, si a esto se le adicionan los constantes aumentos salariales que buscan los agremiados de los sindicatos de trabajadores, se da al traste con el control que puede ejercer el productor sobre los mismos; - recientemente en el mes de Mayo del presente año, el S.T.I.C. consiguió un incremento salarial a sus agremiados en los Estudios America del 33%; el 18% fué de aumento salarial efectivo más el 15% en prestaciones. (4)

Con respecto a sueldos y salarios, el contrato colectivo de trabajo de la sección de técnicos y manuales del S.T.P.C. estipula lo siguiente:

Cuadragésima Tercera.- La EMPRESA se compromete a efectuar el pago de los salarios por conducto de la SECCION y a no hacerlo en ningún caso directamente al trabajador.
Para cubrir los salarios de los trabajadores, la EMPRESA entregará en la caja de la SECCION el importe total de las nóminas el día jueves de cada semana a más tardar a las 18:00 hrs.
La falta de cumplimiento en el pago de los salarios, autoriza a la SECCION a suspender todos los trabajos de las películas de que se trate, sin perjuicio de que todo el personal que se encuentre trabajando hasta el momento de la suspensión siga cobrando su salario por todo el término del contrato de trabajo respectivo.

Cuadragésima Cuarta.- La SECCION descontará de los salarios de los trabajadores a su servicio, las cantidades que correspondan a cuotas sindicales, descuentos de la cooperativa sindical, descuentos de préstamos, descuentos ordenados por autoridades competentes y los que indique la SECCION. (5)

Contratación: En los capítulos anteriores se analizó el proceso que sigue el productor para la contratación de personal; asimismo, se analizaron las ventajas y desventajas a que se enfrenta al interactuar con los sindicatos y con las reglamentaciones que establecen en sus contratos colectivos de trabajo. Conviene aclarar que independientemente de que el productor cumpla al pie de la letra lo estipulado en el contrato colectivo, no logra del todo sus objetivos, debido a que en la práctica no se cumplen algunas de las cláusulas descritas en el mismo; tal es el caso de los sueldos y salarios, en donde el productor tiene por lo regular que entablar relaciones informales de negociación con el personal deseado y ofrecer estímulos económicos más atractivos a los especificados en el contrato.

A continuación se describen textualmente algunas cláusulas interesantes que aparecen en el contrato colectivo de trabajo de la sección de técnicos y manuales del S.T.P.C. : (6)

Octava.- La EMPRESA tratará todo lo relativo a la aplicación del contrato y a las "solicitudes de personal" para cada película, por conducto de los miembros del Comité Ejecutivo de la SECCION o del delegado sindical.

Undécima.- La EMPRESA solicitará a la SECCION el personal técnico y manual que requiera para la realización de sus películas, con una semana de anticipación a la fecha de iniciación de los trabajos.

Décima Segunda.- La contratación individual o en grupo de los trabajadores, se hará mediante las "solicitudes de personal", dirigidas a la SECCION y que se considerarán anexas al contrato. Las mencionadas "solicitudes de personal", establecerán el término mínimo de contratación y los salarios que los trabajadores deban percibir.

Décima Tercera.- Se establecen TRES SEMANAS como término mínimo de contratación para el personal de construcción. El contrato de este personal quedará automáticamente prorrogado hasta la total terminación de los escenarios.

Cuando la película NO requiera construcción de escenarios, el personal de construcción, el Escenógrafo y su ayudante laborarán hasta TRES SEMANAS al servicio de la EMPRESA en actividades de su especialidad.

lidad.

Décima Cuarta.- Se establecen TRES SEMANAS como mínimo de contratación para el personal de filmación. El contrato de este personal que dará prorrogado automáticamente, hasta la conclusión total de la filmación.

Décima Quinta.- La EMPRESA podrá contratar el personal opcional que considere necesario, por día o por semana. Estos trabajadores opcionales tendrán los derechos y obligaciones que establece el contrato. (en el contrato aparece la lista del personal opcional).

Vigésima.- (relacionado con el personal mínimo asignado para construcción de escenarios) ... Se llevará como mínimo al siguiente personal: un escenógrafo, un ayudante, un jefe de grupo, un jefe de pintores y tres oficiales.

Vigésima Segunda.- Para el rodaje de cada película se contará como mínimo obligatorio a cuarenta gentes. (ver anexo no. 4).

Quincuagésima Novena.- La SECCION se compromete a proporcionar total o parcialmente, el personal que le solicite la EMPRESA a los sueldos establecidos en el tabulador de salarios del contrato.

Sexagésima .- En lo relativo a la grabación, regrabación y procesos de laboratorio, dentro de la República Mexicana, la EMPRESA -- ejecutará estas labores en fuentes laborales con las que la SECCION tenga celebrados contratos colectivos de trabajo.

El contrato colectivo de trabajo cuenta con diversos apartados, en los que se contemplan aspectos relacionados con: extras cinematográficos, locaciones, viajes por filmación, jornadas de trabajo, tiempo extraordinario, descansos y permisos, modalidades de trabajo, doblajes, pruebas, producciones, prestaciones sociales, riesgos de trabajo, sanciones y casos especiales.

Evaluación del desempeño: Este punto en particular no es fácil de aplicar dentro de la producción cinematográfica debido a la diversidad de criterios que se toman para medir sus resultados y sobre todo por la subjetividad de conceptos que entran en juego. Así se tiene que los crite---

rios de evaluación pueden ir desde la cantidad de producciones que logre la empresa en un período determinado o bien, por la calidad del producto terminado; al hablar de calidad se combinan otras variables de evaluación como: la calidad interpretativa de los actores, la habilidad del director la inventiva del guionista, del editor y del escenógrafo; así mismo se evalúa la habilidad administrativa del productor en la selección, distribución y aplicación de los recursos con que cuenta. Desde un punto de vista económico, la producción puede evaluarse por la minimización de costos -- sin descuidar la utilidad sustancial sobre la inversión realizada.

Comercialmente, los resultados de una producción cinematográfica están determinados por el grado de penetración y aceptación que logre una película en el mercado de exhibición, al mantenerse poco o mucho tiempo en cartelera comercial.

Cuando un productor evalúa los resultados de su producción, por lo regular no toma en cuenta todos los criterios comentados; principalmente se basa en el aspecto económico, debido a que en la actualidad una buena inversión es el único medio para permanecer activo en el mercado cinematográfico, sin descuidar por supuesto, la calidad artística de la película.

Preparación del personal: Por parte de los productores no existe un programa de preparación o capacitación definido. La forma en que se da la preparación en el ámbito cinematográfico es por cuenta propia del actor - o técnico apoyados por el sindicato al que pertenezcan. La A.N.D.A. por ejemplo, cuenta con programas de actualización en actuación para actores

que ya trabajan en el medio artístico, así como carreras de actuación para gente que se inicia; el desarrollo artístico del actor se da en la medida de sus posibilidades económicas y oportunidades de trabajo, ya que en base a éstas va adquiriendo la experiencia necesaria para crearse un lugar de reconocimiento.

En lo que a técnicos y manuales se refiere, a través de su sindicato tienen acceso a escuelas técnicas o talleres especializados, donde pueden practicar y actualizarse; lo más común es que se capaciten por su propia cuenta ya sea en base a experiencias personales o bien, en experiencias de compañeros.

Para los productores la falta de programas de preparación y actualización en nuevas técnicas, ocasiona que el personal de que se dispone no logre un desempeño óptimo en sus labores; a la vez que se ve limitado de personal realmente preparado.

Los productores comentan acerca del desarrollo del personal técnico y manual, que han caído en un estado de apatía y mediocridad profesional es decir, que la mayoría no busca en su trabajo un desarrollo personal y profesional, sino que se han limitado a desempeñar sus mismas funciones (las mismas que han desempeñado por años), con el objeto de cubrir un horario y percibir un sueldo. Asimismo opinan que las respectivas secciones de los sindicatos, no hacen nada en cuanto a fomentar el desarrollo personal y profesional de sus agremiados.

Seguridad e higiene: En lo que se refiere a seguridad para el personal que participa en una producción cinematográfica, se toman diversas medidas, tanto por parte del productor como del sindicato respectivo. El -- productor se protege asegurando previamente al personal que participará -- en su producción. El sindicato a su vez, establece una serie de protecciones para el personal mediante un apartado especial en el contrato colectivo de trabajo.

A continuación se detallan las cláusulas que corresponden a los riesgos de trabajo, enfermedades no profesionales y muerte establecidas en el contrato colectivo de trabajo de la sección de técnicos y manuales del -- S.T.P.C. : (7)

Sexagésima Novena.- En caso de accidente de trabajo que traiga como consecuencia el fallecimiento de los trabajadores o una incapacidad permanente, la EMPRESA pagará a los deudos del trabajador fallecido que tengan derecho o al trabajador incapacitado, la cantidad de CIENTO MIL PESOS independientemente de lo que provengan las leyes.

Septuagésima.- Cuando el riesgo de trabajo realizado produzca a los trabajadores una incapacidad temporal, la EMPRESA les cubrirá los salarios que dejen de percibir hasta su total recuperación, mediante la presentación del certificado médico correspondiente.

Septuagésima Segunda.- En caso de enfermedad o riesgos no profesionales debidamente comprobados que incapaciten al trabajador para el -- desempeño de sus labores, la EMPRESA le continuará pagando sus salarios hasta su reincorporación al trabajo o bien hasta dos semanas -- más, después de terminado su contrato.

Asimismo, se detalla la obligación de contratación de un doctor:

Sexagésima Séptima.- Cuando se labore en los Estudios después de -- las 20:30 horas, la EMPRESA se obliga a contratar los servicios de un médico de la SECCION.

Para los trabajos en locación dentro y fuera del Distrito Federal la EMPRESA se obliga a contratar al médico o a los médicos que sean necesarios de entre los que designe la SECCION a satisfacción de la EMPRESA, y que darán servicio a los trabajadores durante el desempeño de sus labores, (sus honorarios no pueden ser más bajos a los establecidos en el tabulador de sueldos del contrato).

b) Producción Cinematográfica Japonesa

A continuación se describe brevemente la forma en que se trabaja en un estudio cinematográfico japonés, así como la manera en que se remunera a los artistas y técnicos que participan en una filmación y la proporción que guardan los sueldos y salarios en comparación con los gastos globales de una filmación.

Para empezar, se puede decir que el cine japonés, es un cine modesto e industrial el cual ha tenido en las últimas décadas un exitoso desarrollo. Al ritmo de otros sectores, Japón ha incrementado constantemente la cantidad y calidad de sus películas, sin descuidar su bajo presupuesto de financiamiento, con el que se manejan las empresas productoras en este país. (más adelante se detalla el porqué cuestan poco los filmes japoneses).

La forma de trabajo esta basada en la seriedad y el respeto al trabajo en grupo. Desde los artistas más renombrados hasta los técnicos menos sobresalientes respetan sus horarios de llegada a los estudios, lugar donde existe una buena camaradería por parte del personal, pero sin llegar a tutearse. Las personas que participan desarrollan su trabajo en una atmósfera llena de tranquilidad y respeto mutuo. La primera actividad del día es una hora de estudio individual, la cual se aprovecha para repasar guiones o bien actividades técnicas inmediatas a realizar. Todo el personal, desde el productor hasta los carpinteros se someten a ésta disciplina.

Aún durante el rodaje, el personal que no esté trabajando activamente en alguna escena, regresa a su camerino o lugar asignado a continuar estudiando. A las nueve de la mañana se escucha el timbre que da la pauta para

Iniciar actividades de rodaje, cada persona consciente de su responsabilidad y participación se dirige a realizar sus labores sin el más mínimo -- problema de organización. Después de unos minutos de preparativos finales para cuidar detalles, se inicia el rodaje. Durante la filmación existe muy poca gente al rededor del set, sólo la necesaria y sobre todo existe un silencio absoluto. Shinobu y Marcel Giuglaris comentan "... Si se busca al director es difícil encontrarle a la primera ojeada. Es un hombre obscuro, con traje de trabajo, que no se distingue de los demás técnicos" (8) . Así mismo comentan " ... Descubrir a la 'estrella' es casi tan difícil como encontrar al director; quizá hay algún curioso que la señala con el dedo o bien, en verano, en los estudios que no tienen aire -- acondicionado, cuando un asistente la abanica" (9) .

En lo que a los decorados se refiere, éstos son sencillos, nunca están muy acabados; los techos son generalmente bajos, las luces y los micrófonos no se encuentran a más de tres metros del suelo.

La cámara está por lo regular al ras de la tierra, sobre rieles de -- madera para los travelligs; en general se caracterizan los decorados por ser los más económicos y prácticos.

En lo que se refiere a los guiones, éstos se hacen de forma muy minuciosa y se hacen pensando de antemano en el montaje que ha de venir después; los planos están colocados uno junto al otro sin dejar entre ellos ni siquiera esos metros de seguridad que se dejan en las películas que se filman en nuestro país. Esta forma de trabajar permiten al productor japonés economizar mucha película. Durante el rodaje, la 'estrella' o artista principal, así como los demás actores se ponen por completo en manos del director y hacen lo que él les dice; de rigor que los actores aún los más importan --

tes, no interpreten nunca con su propia personalidad; por lo regular se realizan dos ensayos previos antes de dar la voz de acción para filmar en forma definitiva; la actividad de edición y montaje se ve simplificada ya que no existe un guión previo a seguir, sino que éste se conforma con el material filmado con que se cuenta.

En lo que se refiere a los gastos del personal que incurren en una filmación japonesa, éstos ocupan un 30% aproximadamente del costo total de una película.

Los filmes japoneses tienen un costo más bajo que los de otros países, por las siguientes razones (10) :

- El cine japonés es esencialmente una industria racional y sana.
- Ahorra mucha película y usa elementos técnicos muy modestos.
- Los artistas mejor pagados no ganan nunca más de dos millones de yens por película. Los papeles secundarios más importantes salen por 300,000 ó 500,000 yens.
- No existen reglas sindicales que impongan un número determinado de técnicos.
- Los directores más importantes no cobran más de un millón de yens.
- A los papeles menores y a las comparsas se les paga poco.
- La técnica de largas tomas de vista con la cámara fija que se emplea con gran profusión, reduce considerablemente el número de planos.
- La supresión de gastos accesorios (como maquillaje, ya que todos los actores se maquillan así mismos).
- La especialización de los actores.

Por otro lado, cada compañía de producción ocupa de 700 a 800 que hacen de comparsa (personal artístico de apoyo) quienes cobran de quince a

veinticinco mil yens al mes. Estos actores son quienes hacen papeles de extras.

Al lado de los papeles secundarios figuran los músicos, quienes constituyen una corporación de unos 40 artistas compositores y que ganan al rededor de unos 200,000 yens por película.

El grupo de trabajadores más sobresalientes son los obreros que trabajan en los estudios: carpinteros, mecánicos, jardineros, etc., este personal sólo tiene acceso al set durante el rodaje. Son personas dedicadas íntegramente a sus labores y tienen la habilidad, el sentido y el amor al trabajo de los artesanos japoneses. Ganan en realidad poco (de 10,000 a 15,000 yens al mes), sin embargo, no están descontentos ya que están conscientes de que cuando son contratados por un gran estudio, tienen asegurados como mínimo, tres salarios al mes.

Por último, en lo que al reclutamiento de artistas se refiere, éste no depende de las amistades que se tengan, ni de la imagen que el artista posea. Para llegar a un set, es necesario pasar por los concursos de reclutamiento que organizan las oficinas de personal de las diferentes productoras. Todas las productoras tienen su cartera de "caras nuevas"; sin embargo, las campañas exclusivas de lanzamiento se encuentran racionalizadas. En el cine japonés, se organiza año con año un concurso de principiantes; a los que lo aprueban se les capacita en escuelas especializadas donde pueden estar hasta dos años. Durante este tiempo interpretan papeles secundarios y después se les lanza según su capacidad y habilidad al mercado cinematográfico nacional.

NOTAS AL CAPITULO IV

1. CONACINE y Sección de Técnicos y Manuales del Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica de la R.M., Contrato Colectivo de Trabajo. P. 6
2. ANDUIZA, Valdelamar, Legislación Cinematográfica Mexicana. P. 116
3. CONACINE y Sección de Técnicos y Manuales del Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica de la R.M., Contrato Colectivo de Trabajo. 16
4. Periódico "El Nacional" . Mayo 29 de 1985.
5. CONACINE y Sección de Técnicos y Manuales del Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica de la R.M., Contrato Colectivo de Trabajo. P.P. 45 a 46.
6. Op. Cit. P.P. 8, 10, 11, 14, 19, 21 a 22, 56.
7. Op. Cit. P.P. 62 a 63 y 66 a 68.
8. GIUGLARIS, Shinobu y Marcel, El cine Japonés. P. 53
9. Ibid.
10. Op. Cit. P. 59, 60.

C A P I T U L O V

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Este quinto capítulo tiene como propósito dar una idea clara de lo que es la Administración de Recursos Humanos y de las Técnicas o Funciones a través de las cuales logra su cometido; además se trata de identificar la importancia que guarda dicha administración para el sector industrial cinematográfico en nuestro país, muy en particular para las empresas productoras cinematográficas.

a) Definición

En principio, es necesario ubicar que toda empresa cuenta con tres tipos de recursos que son: recursos humanos, recursos materiales y recursos técnicos.

Los recursos humanos están comprendidos por todo el personal que integra una empresa y no sólo pensando en cantidad sino en calidad, lo cual involucra toda una potencialidad humana que no sólo comprende una serie de esfuerzos físicos, sino además, una serie de elementos personales que dan un enfoque diferente a cada actividad que se realiza, por ejemplo: aptitudes, habilidades, conocimientos, experiencias, deseos de superación y salud entre otros.

Los recursos materiales se refieren a los activos que posee una empresa, así como a su capacidad financiera. Esto se refiere al capital y a las fuentes de financiamiento con que cuenta para lograr su cometido, apoyándose en instalaciones físicas, equipo de trabajo, equipo de transporte, equipo de oficina, mercancías y materias primas.

Por otro lado, los recursos técnicos se refieren a toda la tecnología aplicada para mejorar la efectividad de los recursos. Así se tiene tecnología administrativa (sistemas, manuales de procedimientos, organigramas, flujogramas, estadísticas comparativas), tecnología en sistemas de información computacionales, tecnología en sistemas de comunicación (vía telefónica, vía télex, telecomunicación, etc.).

Analizando los tres tipos de recursos, es fácil ponderar que en orden de importancia los recursos humanos son los que juegan un papel decisivo para la empresa y que los otros dos (material y técnico) están en función de la habilidad, ideas y objetivos con que se desenvuelva el primero. El profesor George R. Terry comenta al respecto "...Desde luego, - las personas es el recurso de más importancia con que cuenta un gerente. En último análisis, la administración es para las personas. Un gerente - sabe que para alcanzar el objetivo deseado, las personas requieren dirección, necesitan ser persuadidas, inspiradas comunicadas, y ser capaces -

de desempeñar tareas de trabajo que sean satisfactorias" (1) .

Retomando estos conceptos se puede concretizar una definición para la Administración de Recursos Humanos, el profesor Fernando Arias Galicia la define así: " ... La Administración de Recursos Humanos es el proceso-administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, - las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de - los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general " (2) .

En la definición, el proceso administrativo se refiere a las actividades de planeación, organización, integración y control como un esfuerzo conjunto encaminado a mejorar las condiciones del personal en una empresa determinada.

b) Técnicas

Como se mencionó al principio de este apartado, existen diversas técnicas o funciones que intervienen en un orden lógico apoyando a que la administración de Recursos Humanos logre su cometido. Dichas funciones se aplican en la actualidad en un gran número de empresas mexicanas cuyos qiros y tamaños varían ampliamente (Ver anexo No.5) .

Las técnicas comunmente utilizadas son las siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Sueldos y salarios
- Análisis de Puestos
- Contratación
- Evaluación de Puestos, Entrenamiento e Higiene y seguridad

Sin embargo, no existe una estandarización en cuanto a la aplicación en forma particular de cada técnica, debido principalmente a que cada empresa adapta éstas de acuerdo a su situación económica y nivel de desarrollo. Así se tiene que en las empresas pequeñas, estas funciones se aplican en una forma empírica, mientras que en empresas de mayor capacidad y desarrollo organizacional, se llevan al pie de la letra todos los pasos y políticas perfectamente delineadas para cada fase que conforma a la Administración de Recursos Humanos.

A continuación se describen en forma breve los objetivos específicos que persiguen cada una de las técnicas mencionadas, así como los pasos generales que se siguen para aplicarlas:

1. Reclutamiento y Selección

Antes de definir los objetivos que persiguen estas funciones, es necesario aclarar que ambas se manejan sobre tres principios básicos:

Orientación: se refiere a que el responsable de reclutar y seleccionar debe ser un experto en el mercado de trabajo, ya que tiene la responsabilidad de orientar a personas que por su características no tienen la disponibilidad para ser contratados en la organización.

Ubicación: se refiere a que si un candidato no cubre el perfil buscado para cubrir una vacante determinada, sin embargo, se le considera apto para cubrir otra por sus características personales; la persona encargada de reclutar y seleccionar deberá de ubicarlo en ese otro puesto.

Ética Profesional: se refiere a que cualquier decisión que se tome con respecto a la aceptación o rechazo de una persona, debe estar libre.

de cualquier prejuicio y estereotipo, ya que la misma afectará al individuo de que se trate con las respectivas repercusiones psicológicas y sociales.

Así mismo, se deben considerar algunos elementos que se dan previos al reclutamiento y la selección, éstos son:

Las políticas de la empresa, éstas se deben definir previamente y -- con la suficiente claridad antes de la búsqueda de candidatos. Se pueden considerar por ejemplo, la edad, estudios profesionales o técnicos, experiencia, estado social, etc.

Otro elemento importante es un análisis previo, con el cual se determine el perfil del puesto; para ello se requiere obtener suficiente información sobre las obligaciones y responsabilidades que se relacionarán con la unidad de trabajo. En este análisis debe constar por escrito la descripción del trabajo a realizar, especificando las aptitudes, habilidades y conocimientos requeridos.

Además es necesario contar con la autorización respectiva previamente a la búsqueda del candidato, para los cual se utiliza en las grandes - empresas la requisición del personal, aunque en las pequeñas, basta con - la aprobación verbal.

Reclutamiento: el objetivo del reclutamiento es proveer a la empresa de la que se trate, de candidatos viables para cubrir las vacantes (previa selección) que tenga una empresa tanto en el presente como en el futuro, - considerando para ello las fuentes internas y externas con que se cuenten.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: las fuentes internas y las fuentes externas. Las primeras se refieren a los recursos propios - de la empresa (Inventario de personal); se refiere al potencial humano que

participa ya en la empresa, o bien que ha participado con anterioridad en la misma.

Por otro lado, las fuentes externas son más amplias y se pueden dar a través de sindicatos, instituciones educativas, agencias de colocación, diversos medios publicitarios y las mismas solicitudes espontáneas y personas que acuden a una empresa por su imagen.

Selección: El propósito de ésta función es sencillamente colocar al candidato adecuado en el puesto idóneo y a un costo también adecuado.

Debido a que el término "adecuado" puede parecer ambiguo, se transcribe a continuación textualmente lo que dice el profesor Víctor Heredia-Espinosa al respecto' ... cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto' (3).

Para determinar cualquier proceso de selección a utilizar en la organización, se debe en primer término conocer las características humanas del personal que forma parte de la empresa y establecer los mecanismos o procedimientos a utilizar para tomar decisiones sobre quien es el personal más adecuado para cubrir las vacantes. Este mecanismo se refiere al proceso de selección que se debe de implantar en la empresa, el cual se puede definir en base al tipo de puestos que se requieran en la misma.

Asimismo, la información que se obtenga de los candidatos debe ser lo más completa posible sin olvidar que servirá para el criterio de predicción y decisión sobre la contratación o no, de las gentes que han sido sujetas a dicho proceso. El profesor Fernando Arias Galicia comenta al respecto'...

Para cumplir con esta pesada responsabilidad (seleccionar) es necesario,-

entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional" (4).

Proceso de Selección: Una vez que se atrae al personal a la empresa, se deben de cubrir por lo regular las siguientes etapas:

Recepción: Se debe procurar tener un lugar adecuado para atender a las personas que acuden a la empresa en busca de trabajo, procurando que el mismo esté debidamente acondicionado para cubrir dicho objetivo.

Solicitud de empleo: La forma de solicitud correspondiente debe ser diseñada en base a la naturaleza de los puestos y a las necesidades de la organización, ya que existen ciertas características en donde se requiere profundizar más en ellas. Existen empresas en las cuales antes de entregar al candidato la solicitud, han diseñado un tipo de presolicitudes las cuales son muy breves y de acuerdo a los datos que se expongan en éstas se aceptan o rechazan los candidatos.

Entrevista: La entrevista personal ha sido por años y sigue siendo a la fecha uno de los mejores instrumentos para conocer e investigar lo que se desea acerca de una persona. La entrevista por sí misma se puede considerar como una técnica, ya que para aplicarse y obtener buenos resultados de ella se requiere de una habilidad y conocimiento especializado.

Con la entrevista se pretende escuchar e indagar sobre todas aquellas áreas de interés para la empresa, tales como: Historial laboral, historial educativo, historial personal (situación económica), tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo de cada uno de los candidatos.

Pruebas: Otra etapa de selección comunmente utilizada en las empresas, son las pruebas, ya sean sicométricas, o de algún tipo de trabajo en particular su objetivo es poder establecer normas que permitan una comprensión e interpretación científica de la conducta y capacidad intelectual o física de una persona.

Examen médico: Al respecto el profesor Víctor Heredia Espinoza comenta: "... El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo, puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país" (5).

2. Sueldos y Salarios

Para poder lograr unas relaciones armónicas en la empresa, es necesario establecer una sólida estructura de sueldos y salarios que permita retribuir al personal sobre bases justas y objetivas.

La Administración de sueldos y salarios tiene como base fundamental cinco principios que permanentemente tienen que tomarse en consideración, éstos son:

Principio legal o jurídico: Está basado en las normas legales establecidas por la Constitución, Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y disposiciones.

Principio de justicia: La administración de sueldos y salarios está regida por la justicia; La justicia es la voluntad perpetua y constante de dar a cada quien lo que corresponda.

Principio económico: El trabajo y su remuneración están sujetos a la ley de la oferta y demanda; no debe tratarse como mercancía, pero hay que reconocer que siguen tendencias económicas de oferta y demanda.

Principio administrativo: Si se desea procurar una buena administración de sueldos y salarios, se debe aplicar el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos técnicos, humanos y materiales para que los sueldos y salarios pagados al personal cumplan los objetivos y políticas establecidas al respecto.

Principio motivacional: Ya que el trabajo es el medio por el cual las personas satisfacen las necesidades requeridas para cumplir sus objetivos o fines esenciales, materiales y espirituales; el mayor o menor grado en que sean satisfechas dichas necesidades, estará en función directa de la satisfacción el trabajo de cada persona.

Los elementos de la Administración de sueldos y salarios, se pueden clasificar en dos tipos: Internos y externos.

Por elementos Internos, se entiende a aquellos que pueden ser controlados por los administradores generales o especialistas en administración de sueldos y salarios. Estos son:

- El Análisis de Puestos
- La Evaluación de Puestos
- La Evaluación de Resultados o Clasificación de Méritos.
- Las políticas de Administración de Sueldos.

Por elementos externos se entienden aquellos que están fuera del control de los administradores, ya que dependen de situaciones políticas, -- económicas y laborales, como son: la inflación, la determinación de salarios mínimos generales y profesionales, la revisión de contratos colectivos particulares y de contratos de ley, aumentos generales, etc.

De acuerdo al principio de administración, es necesario que toda empresa efectúe o revise periódicamente su plan de administración de sueldos y salarios, el cual debe de contemplar:

- Determinación de necesidades y objetivos por áreas de la empresa
- Elaboración o revisión de análisis de puestos
- Selección y elaboración de un sistema de evaluación de puestos
- Evaluación de puestos
- Elaboración de gráficas y estructura interna de sueldos
- Comparación de la gráfica o estructura interna con el mercado de trabajo
- Implantación del plan de ajustes de sueldos (si es necesario)
- Mantenimiento del plan.

Con ésto se puede deducir que los objetivos principales de la administración de sueldos y salarios son los siguientes:

- Lograr una correlación entre las funciones de un puesto y su remuneración, así como la de los diferentes puestos entre sí y la remuneración correspondiente a cada uno de ellos.
- Facilitar a la dirección, la medición y control de los costos de personal.
- Evitar la rotación de personal, motivando satisfactoriamente en el aspecto económico, así como facilitar la contratación del personal adecuado, tomando en consideración el mercado de trabajo.

3. Análisis de puestos

Se puede definir el análisis de puestos como una técnica administrativa que tiene por objeto dividir y ordenar un puesto para describir su

contenido(6).

A pesar de que el objetivo fundamental del análisis de puestos es -- crear una base para evaluarlo, para cualquier director o dueño de un negocio dicho análisis tiene otras aplicaciones, como:

- Ofrecer una base real para negociaciones con el sindicato
- Detectar necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo
- Ser elemento clave para reclutar, seleccionar, promover y transferir personal.
- Ofrecer un punto de vista objetivo para evaluar los resultados o calificar los méritos del personal.
- Definir las responsabilidades y autoridad de las áreas individuales del trabajo.

Procedimiento: un buen análisis de puestos requiere de un buen procedimiento y es necesario cuidar los detalles, sobre todo si se toma en consideración que se trabaja con personas y que cualquier cambio en sus hábitos de trabajo puede provocar reacciones negativas al cambio, así mismo - se puede herir fácilmente la susceptibilidad de las personas. En una forma genérica, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Obtener la aprobación de la Dirección(o máxima autoridad de la em presa)
2. Comunicar el plan a todo el personal involucrado.
3. Obtener la información (a través de observación, entrevistas, - cuestionarios)
4. Consignar por escrito los resultados del análisis.

De acuerdo a los objetivos de cada empresa, las partes del análisis - de puestos pueden variar; sin embargo, una lista de partes utilizadas comúnmente es la siguiente:

- Nombre del puesto
- Ubicación (división, departamento, sección)
- Puestos bajo su mando (directa o indirectamente)
- Puesto a quien reporta
- Descripción genérica de actividades
- Relaciones permanentes (internas y externas)
- Requerimientos del puesto

4. Contratación de trabajo

El contrato de trabajo, sea éste individual o colectivo forma parte de un conjunto de actividades inductorias con carácter obligatorio para el empresario, y su naturaleza se fundamenta en dos tipos de necesidades una legal y otra administrativa (7). La necesidad legal nace de lo dispuesto por la Ley Federal de Trabajo, la cual presume de la existencia de un contrato y de una relación de trabajo entre quien presta un servicio personal y quien lo recibe. Por otro lado, la necesidad administrativa se da en la medida que constituye un documento de certeza para el trabajador al detallar sus obligaciones particulares, así como sus derechos y prestaciones. Para el empresario, éste documento le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, además de servir como prueba en cualquier tipo de conflicto laboral que pudiera presentarse.

Definición: La Ley Federal del Trabajo define el contrato individual de trabajo en su Artículo 20 como aquel en virtud del cual una persona se

obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario, sin importar la forma o denominación de dicho trabajo.

De acuerdo a sus intereses, tanto empresario como trabajador, así como a las actividades a desempeñar, se establecen diferentes tipos de contratos, como pueden ser: contrato a precio alzado, contrato por obra determinada, contrato por tiempo determinado, contrato por destajo y tiempo indeterminado, contrato a domicilio y contrato especial para agentes de ventas a comisión. En cualquiera de ellos, las variables principales de diferenciación son el tiempo, tipo de remuneración y las condiciones en que se llevará a cabo.

El contenido de todo contrato de trabajo debe cubrir por lo menos -- cuatro aspectos básicos: encabezado, declaración de los comparecientes, cláusulas administrativas legales, y la firma de las partes correspondientes.

El encabezado cubre la información primordial acerca del tipo de -- contrato y nombre de las personas que se vean involucradas en éste.

En la declaración, el patrón hace constar la naturaleza del negocio así como el motivo, la causa y la necesidad del contrato, además de incluir en forma general, el servicio requerido de acuerdo al puesto de que se trate. Por su cuenta el trabajador hace constar sus capacidades, conocimientos e intereses para celebrar dicho contrato.

En lo que se refiere a las cláusulas legales, basadas en el Artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, se detallan el nombre, la edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón; además tipo y forma de contrato, indicando si es por tiempo determinado o indeterminado. Así mismo, se requiere detallar los servicios que prestará el trabajador

Indicando con la mayor precisión posible, las actividades genéricas y específicas a desempeñar. Por otro lado, se debe incluir el lugar de trabajo, la duración de la jornada, la forma e importe del salario, día y lugar de pago, días de descanso, vacaciones y otras condiciones que convengan al patrón y el trabajador.

En lo que se respecta a las cláusulas administrativas, se incluyen principalmente consideraciones operativas a las que se obliga a cumplir el trabajador.

Otro aspecto necesario en el contrato son las firmas correspondientes por parte del patrón y del trabajador, así como la firma de los testigos correspondientes.

Contratos colectivos de trabajo: previamente a su celebración debe existir una agrupación de trabajadores, mejor conocida como sindicato. De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo en su Artículo 356, un sindicato es la asociación de trabajadores o patronos constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. De acuerdo al Artículo 360 de la misma Ley, los sindicatos de trabajadores pueden ser gremiales, de empresas, industriales, nacionales de industria y de oficios varios; de acuerdo al Artículo 361, los sindicatos patronales pueden ser los formados por una o varias ramas de actividad, ya sea a nivel local o bien, a nivel nacional.

Los aspectos generales valorables acerca de la formación de los sindicatos de trabajadores son los siguientes: (8)

- La necesidad de asegurar los salarios y prestaciones recibidos
- Como medio de comunicación con la Dirección de la empresa.
- Conveniencia de participar activamente en las decisiones de la em -

presa que afecten directamente a sus agremiados.

- Necesidad de pertenecer a un grupo (apoyo y aceptación)

El profesor Víctor Heredia comenta al respecto: "...El no ver satisfechas sus necesidades por medio del sindicato, provoca frustraciones en los trabajadores, que cuando desbordan ocasionan serios conflictos. Por otra parte, los patrones frecuentemente resisten la intervención del sindicato como una cortapisa de su libertad de decisión". (9)

La definición que la Ley Federal del Trabajo hace del Contrato Colectivo de Trabajo, en su Artículo 386 es la siguiente:

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales se prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.

En lo que respecta a su contenido, la misma Ley establece en su Artículo 391, que el contrato colectivo contendrá: nombres y domicilios de los contratantes, empresas y establecimientos que abarque; duración, si es por tiempo determinado o indeterminado, jornadas de trabajo, días de descanso, vacaciones, monto de salarios, cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y además estipulaciones que con vengan a ambas partes.

En el Artículo 159 ordena también que en los contratos colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y aptitudes que posee, a fin de determinar sus derechos para ascensos, así como para cubrir las vacantes cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto. (10)

5. Evaluación de Puestos

La evaluación de puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una empresa en relación con otros puestos de la misma; se inicia con un análisis de los puestos y con base en ellos se determina un valor relativo, utilizando un sistema diseñado -- previamente.

Son varios los objetivos que busca la evaluación de puestos, entre los más sobresalientes se pueden comentar:

- Lograr una planeación y control más efectivos sobre los costos de la fuerza de trabajo.
- Formar una base para negociar cuotes de trabajo con el sindicato
- Reducir quejas y rotación del personal.
- Mejorar la moral y las relaciones humanas.

Existen diversas formas para evaluar puestos, a continuación se describen en forma breve, los sistemas para evaluar más comunes:

Sistema de alineación: existen dos formas de alineación, la forma simple y la forma promediada. La primera consiste en ordenar los puestos por evaluar según su importancia; del más importante al menos importante. Puede ser utilizado para evaluar puestos cuya diferencia en la importancia de sus labores sea tan pequeña, que su diferencia en salario sea también muy reducida. Por otro lado, la forma promediada consiste en promediar series en orden, clasificando los puestos de una empresa, partiendo de la alineación simple. Este sistema requiere de la integración de un Comité de Evaluación para su manejo.

Sistema de graduación previa: consiste en clasificar los puestos -- por grados de trabajo preestablecidos. De acuerdo a la empresa, se fijan

grados de trabajo; desde el más bajo hasta el más alto de los puestos. Se aplica con base en la simple apreciación de los principales grupos que se forman en las labores de la empresa. Una gran desventaja de este sistema es que se utiliza un juicio muy superficial sobre el valor de los puestos.

Sistema de Evaluación por Puntos: esta técnica ofrece diversas variantes, siendo la más generalizada la que consiste en los lineamientos generales que se describen a continuación:

- Utiliza un metro o patrón de medición con el cual se mide cada puesto conocido como Manual de Evaluación.

- Este manual se divide generalmente en cuatro factores, que agrupan a su vez a un número determinado de subfactores.

Los factores son : habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. La clave para usar estos factores consiste en la aceptación de los mismos al agrupar las razones por las cuales se retribuye el trabajo.

6. Programas de entrenamiento

Uno de los programas más importantes en la actualidad para cualquier empresa, no importando su giro o tamaño, es el entrenamiento de su personal, ya sea en actividades operativas, técnicas o administrativas.

Los programas de entrenamiento nacen en las organizaciones por diversas situaciones; esencialmente como necesidades legales y como factores de desarrollo personal, organizacional y nacional.

Desde el punto de vista legal, la Ley Federal del Trabajo establece en su Artículo 132 fracción XV que los patrones de las organizaciones es -

tán obligados a capacitar técnica y profesionalmente a sus empleados, además de adiestrar a su personal operativo; todo ello de común acuerdo con los programas que elaboran por su cuenta los trabajadores o el sindicato-representante de éstos. Así mismo se habla en otros apartados acerca de la concesión de becas a empleados y de procedimientos para cubrir vacantes o puestos de nueva creación.

Como factor de desarrollo nace con las mismas inquietudes y motivaciones intrínsecas de la personalidad del ser humano, quien busca al prestar sus servicios en una empresa el desarrollo integral de su persona, -- así mismo las organizaciones logran maximizar sus propios objetivos al contar con personal mejor capacitado, contribuyendo por ende a un desarrollo nacional de un país.

Definición: Se puede definir al entrenamiento como un programa de actividades que cubre principalmente tres aspectos: el adiestramiento, la capacitación y desarrollo, cuyo objetivo genérico es preparar a una persona para desempeñar una labor a través de un esfuerzo físico y mental.

El adiestramiento tiene como finalidad proporcionar a una persona una habilidad o destreza psicomotriz referente a una unidad de trabajo en particular y su aplicación requiere por lo regular de un tiempo considerable prolongado.

La capacitación por otro lado, tiene la finalidad de proporcionar a una persona conocimientos técnicos, científicos y humanos, su aplicación requiere de tiempos no prolongados pero si constantes que sirvan como medio de actualización al personal.

El desarrollo se maneja bajo un concepto mucho más amplio que comprende toda la formación integral de una persona, considerando varios aspectos -

como carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia problemas humanos, y capacidad para dirigir.

El objetivo del desarrollo es modificar a mediano y largo plazo, determinados hábitos del personal, con base a lo que una empresa pretende. El programa de entrenamiento asimismo, busca fundamentalmente un cambio de conducta relativamente permanente en aquellas personas que se sujetan a éste.

Detección de necesidades de entrenamiento: existen en una empresa -- dos tipos de necesidades, las manifiestas y las encubiertas. Las manifiestas son aquellas que se detectan a simple vista y que no se requiere llevar a efecto ningún tipo de investigación para localizarla. Sin embargo, las necesidades encubiertas requieren de una investigación más a fondo considerando una relación de causa y efecto.

Para la detección de necesidades encubiertas, se recomienda la optimización del método triple, el cual consiste en llevar a efecto tres tipos de análisis: (1)

- Análisis de la organización: se refiere al estudio de la organización, sus objetivos, recursos y la forma como se relacionan éstos. Incluyendo los costos, calidad de los productos y moral del personal.
- Análisis de operaciones: se enfoca hacia el contenido del puesto y en relación a lo que hace el ocupante de éste, para tal fin se lleva a cabo una comparación entre lo que debe ser, contra lo que se está haciendo a fin de detectar diferencias o irregularidades.
- Análisis del hombre: se refiere a las habilidades, conocimientos y actividades que deba tener una persona con el fin de desempeñar-

adecuadamente un trabajo.

Este tipo de análisis está asociado con cada una de las etapas de una tarea determinada y al identificarlas permite al responsable del entrenamiento, seleccionar el contenido de programas, métodos, materiales, así como el proceso a que se sujetará el personal que requiera de la instrucción.

La detección de necesidades permite obtener una lista de prioridades, que deben ser evaluadas con base a su costo y factibilidad.

Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento: estas comisiones se deben integrar con igual número de integrantes por parte del patrón como de los trabajadores y el número de representantes está en función del número de personas que trabajen en la empresa.

Los objetivos de la comisión son los siguientes:

- Vigilar la instrucción y operación de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento del personal.
- Sugerir medidas tendientes a perfeccionar los sistemas o procedimientos de capacitación, conforme a las necesidades del personal.
- Autenticar las constancias de habilidades laborales para que se extiendan a las personas que aprueben el programa respectivo.
- Practicar a los trabajadores los exámenes correspondientes de acuerdo al programa de capacitación aplicado.

Objetivos educacionales: Todo programa de entrenamiento debe considerar para poder lograr un cambio de conducta en el participante, los siguientes objetivos:

- Objetivos cognocitivos: se refiere al conocimiento del mundo circundante, información y relaciones organizadas que el participante de-

be dominar,

- **Objetivos afectivos:** son aquellos relacionados con los elementos - emotivos, ideales, sentimientos, preferencias que la persona debe desarrollar, organizar e integrar a su personalidad.
- **Objetivos psicomotores:** se refiere a las habilidades específicas, - como destreza, agilidad mental y verbal que una persona debe adquirir y desarrollar.

Métodos de entrenamiento: existen dos métodos, los básicos y los auxiliares. Los métodos básicos están implícitos a las actividades que se realizan en una empresa, no se pueden suspender y se refieren a aquellos que por su manifestación abarcan a todo el personal a través de las ciencias del comportamiento; métodos básicos pueden ser los mismos contactos en el trabajo, juntas periódicas, etc.

Por otro lado, los métodos auxiliares son aquellos que se pueden interrumpir cuando las circunstancias así lo requieran, sin generar ningún trastorno a la organización; por ejemplo: paneles, conferencias, etc.

7. Higiene y seguridad

Toda empresa industrial debe integrar una comisión mixta de higiene y seguridad, cuya finalidad es la de investigar las causas de los accidentes y enfermedades laborales, así como la de proponer medidas para prevenir tales causas y vigilar su cumplimiento. Debe estar integrada por igual número de representantes del patrón como de trabajadores. El número de personas lo determinan ambos sectores, considerando para ello la complejidad de las operaciones laborales, el número de riesgos potenciales y la

· exposición de éstos.

Las funciones de la comisión son las siguientes:

- Investigar las causas de los accidentes y enfermedades en el trabajo.
- Adoptar las medidas adecuadas para prevenir los mismos
- Vigilar que se cumplan las disposiciones del Reglamento General de Seguridad e Higiene
- Impartir instrucción a los trabajadores acerca de las medidas preventivas.
- Informar a las autoridades del trabajo sobre accidentes.
- Vigilar que se cumplan las medidas preventivas dictadas por la propia comisión.
- Hacer del conocimiento del patrón y de las autoridades del trabajo las irregularidades por el no acatamiento a las disposiciones dictadas
- Promover actividades recreativas y culturales a fin de lograr una mejor utilización del tiempo libre de los trabajadores.

c) Importancia de su aplicación

Como se puede observar, la administración de recursos humanos, está basada en una variedad de técnicas, las cuales son aplicables en diversos sectores industriales, incluyendo empresas del sector primario, secundario o terciario. Al respecto, no se debe perder de vista que el factor más importante y determinante en cualquier empresa, no importando su giro es el ser humano, ya que es éste quien le da un valor objetivo y subjetivo a la idea que originó a la misma empresa. En la industria cinematográfica, es el hombre quien le da un sentido y una razón de ser, su producto es un producto del trabajo de hombres creativos, de personas que coordinan todo su proceso productivo, de personas que arriesgan su dinero y por si esto fuera poco, los resultados artísticos y financieros son medidos por hombres.

Es con el manejo de estos conceptos, donde nace la importancia de cuidar esos recursos humanos con que cuenta toda empresa; éste, es uno de los principales objetivos de la administración de los recursos humanos y sus técnicas ofrecen diferentes formas para lograr dicho objetivo.

El profesor Arias Galicia comenta al respecto: "El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones; en resumen, los recursos humanos con que cuenta un país, delinearán su propio futuro. Por lo mismo, no es conveniente dejar a la buena fortuna el incremento de tales recursos, sino que se requiere de un esfuerzo planeado tendiente a aumentarlos y a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labore y del país en general. Las organizaciones, al estable-

cer influencias recíprocas con el medio en que se encuentran, no pueden substraerse a la necesidad de administrar sus recursos humanos." (12)

d) Hipótesis propuesta

Hasta aquí, se han analizado dos aspectos que dan la pauta para formular un marco de referencia, y así, poder inferir de alguna forma sobre el mismo; dichos aspectos son: por un lado, la situación que guarda en la actualidad la producción cinematográfica en relación al personal que la integra y a los organismos externos con los que interactúa; el otro aspecto es la administración de recursos humanos, sus técnicas y procesos generales en relación a la importancia que guardan como instrumento de apoyo para el desarrollo de una empresa y un país.

Con este marco de referencia se genera el siguiente planteamiento:

¿Mejoraría la situación actual en la industria cinematográfica nacional si las empresas productoras cinematográficas implantaran formalmente un departamento de recursos humanos en el cual se --- aplicaran diversas técnicas para el manejo del personal que las -- integra ?

La respuesta a este cuestionamiento no es sencilla, debido a que existen un sinnúmero de variables que entran en juego y que no se pueden descartar, debido a que en el medio cinematográfico cada variable, ya sea objetiva o subjetiva, posee un valor bastante importante.

Sin embargo, a partir de esta pregunta nació la idea de esta investigación, sustentada en la siguiente hipótesis:

LA APLICACION DE LAS TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ES NECESARIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN
LAS EMPRESAS PRODUCTORAS CINEMATOGRAFICAS MEXICANAS.

Con el objeto de comprobar la hipótesis planteada, se presentó la necesidad de realizar una investigación de campo; directamente con las empresas productoras cinematográficas.

En el siguiente capítulo se detalla el procedimiento y criterios que se tomaron, para realizar dicha investigación.

NOTAS AL CAPITULO V

1. TERRY, George R., Principios de Administración. P. 21
2. ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. P. 27
3. Op. Cit. P. 257
4. Op. Cit. P. 260
5. Op. Cit. P. 271
6. APUNTES VARIOS de la carrera de Administración. F.C.A. UNAM.
7. ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. P. 276
8. Op. Cit. P. 303
9. Ibid.
10. Ley Federal del Trabajo (Reforma Procesal 1980). Art. 159.
11. APUNTES VARIOS de la carrera de Administración. F.C.A. UNAM.
12. ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. Portada

C A P I T U L O V I

INVESTIGACION DE CAMPO EN LA PRODUCCION CINEMATOGRAFICA

Este sexto y último capítulo tiene como objetivo explicar la forma en que se llevó a cabo la investigación de campo a empresas productoras cinematográficas, con el propósito de comprobar la hipótesis planteada en el capítulo anterior. Así mismo se detallan, los criterios que se tomaron en cuenta para determinar la muestra, diseñar el instrumento de investigación, medir los resultados y analizar e interpretar los mismos.

a) Objetivo de la Investigación

El objetivo fundamental de la investigación de campo fue conocer varios aspectos relacionados con la producción cinematográfica y la aplicación de técnicas de administración de recursos humanos; como los siguientes:

- El grado de conocimiento que tiene el productor cinematográfico mexicano acerca de la administración de recursos humanos sus técnicas o funciones y de la importancia que puede representar la aplicación de éstas en su empresa.
- La factibilidad que existe para que estas técnicas se implanten en la producción cinematográfica mexicana, tomando en cuenta las características objetivas y subjetivas de esta industria.
- El apoyo que existiría por parte de los organismos externos con los que interactúa una empresa cinematográfica (sindicatos, Secretaría de Gobernación) para la implantación de éstas técnicas.

Con el objeto de comprobar o refutar la hipótesis planteada.

b) Plan de la investigación

A continuación se mencionan los pasos que se siguieron para lograr los objetivos fijados en la investigación:

1. Formulación de un cuestionario preliminar
2. Estudio estadístico previo, con el objeto de determinar la muestra para realizar un sondeo preliminar
3. Mecanografía del cuestionario preliminar (ver anexo no. 1)
4. Determinación de la muestra piloto (base para la muestra definitiva)
5. Aplicación del cuestionario preliminar
6. Análisis general de los resultados obtenidos
7. Determinación de la muestra definitiva
8. Formulación del cuestionario definitivo (en base al cuestionario preliminar)
9. Mecanografía del cuestionario definitivo (ver anexo no. 6)
10. Definición de los criterios para medir los resultados obtenidos
11. Recolección de datos
12. Clasificación, análisis e interpretación de resultados
13. Acoplamiento de los resultados a la investigación documental.

c) Determinación de la muestra

Para la determinación de la muestra definitiva, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

a) Aspectos cuantitativos: para determinar el número de personas a quien se aplicaría el instrumento de investigación.

Para calcular el número de personas (muestra) que fuera representativo de la Población, se tomó como base la fórmula para Poblaciones finitas, cuya fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{U^2 N P q}{e^2 (n-1) U^2 P q}$$

donde,

n= tamaño muestra

U= nivel de confianza: 95%

N= universo : 65

P= probabilidad a favor:
(70%)

q= probabilidad en contra:
(30%)

e= margen de error:
(3% : 3.8415)

Población base:

65 empresas productoras

Resultado cálculo:

16 empresas

b) Aspectos cualitativos: para determinar el perfil de las empresas productoras cinematográficas. Se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

1. empresas productoras cinematográficas medianas o pequeñas establecidas en el D.F.
2. con experiencia en realización de largometrajes

3. realización de dos películas como mínimo
4. sin importar la temática o tipo de películas realizadas
5. que pertenezcan a la Asociación de Productores y Distribuidores de Películas, AC

c) Selección: la selección de empresas productoras se hizo al azar tomando como base a las empresas productoras publicadas en la Guía Mexicana del Espectáculo (ver bibliografía consultada).

A continuación se presenta la lista de empresas productoras cinematográficas a las que se les aplicó el cuestionario.

1. Oro Films, SA
2. Cinematografía Jalisco, SA
3. Producciones Zacarías, SA
4. Diana Films, SA
5. Cinematografía Rodríguez, SA
6. Cinematografía Marco Polo, SA
7. Filmadora Panamericana, SA
8. Producciones Filmica Real, SA
9. Arte Difusión
10. Cima Films, SA
11. Dorado Films, SA
12. Filmo Séneca, SA
13. Jory Corporation, SA
14. Mejica, SA
15. Alameda Films
16. Internacional Filmes, SA

d) Instrumento de Investigación

Para la selección y diseño del instrumento de selección, se consideraron los siguientes criterios:

- que el instrumento fuera práctico y fácil de usar
- que el instrumento fuera sencillo de diseñar
- que fuera económico

Tomando en cuenta estos criterios, se decidió que el instrumento de investigación fuera un cuestionario; en el cual se combinaran estratégicamente los aspectos de estudio e interés.

Durante la investigación de campo, se utilizaron dos cuestionarios; el primero utilizado para la investigación preliminar y el segundo para investigación de campo en los campos específicos de interés.

Cuestionario preliminar: este cuestionario consta de 22 preguntas -- abiertas, distribuidas en 6 aspectos de interés general acerca de la industria cinematográfica en México. Los aspectos contemplados fueron los siguientes:

- a) Relaciones laborales
- b) Relaciones sindicales
- c) Participación del Estado
- d) Organización
- e) Técnicas de administración del personal
- f) Problemática actual

Este cuestionario sirvió para crear un marco de referencia general de la industria cinematográfica mexicana. (capítulos III y IV)

Cuestionario definitivo: este cuestionario consta de 15 preguntas combinadas, es decir, contiene preguntas de respuesta abierta y de elección forzosa. Este cuestionario fue diseñado, pensando en el área de interés específica: las técnicas de recursos humanos aplicadas en la producción cinematográfica. Los aspectos contemplados en este cuestionario, fueron los siguientes:

- a) Grado de conocimiento que tienen los productores acerca de las técnicas de administración del personal
- b) Mejoramiento de calidad de una producción al aplicar dichas técnicas
- c) Incremento de motivación y participación del personal en una producción, al aplicar dichas técnicas
- d) Apoyo existente por parte de organismos externos, como: sindicatos, exhibidores, distribuidores, Secretaría de Gobernación y bancos de financiamiento.
- e) Problemática que se presentaría, en caso de implantación de dichas técnicas; ventajas y desventajas
- f) Puntos de vista, opiniones y propuestas de los productores cinematográficos, con relación a dichas técnicas.

e) Criterios de medición

Los criterios de medición utilizados para medir los datos obtenidos a través de los cuestionarios y entrevistas, fueron los siguientes:

1. el número máximo de respuestas para cada pregunta fue de 16 (es decir, ninguna pregunta quedó sin respuesta)
2. de las 15 preguntas del cuestionario definitivo, 11 se tabularon, debido a que 4 respuestas fueron abiertas. Las 11 restantes fueron de respuesta forzosa.
3. las respuestas se distribuyeron para ser tabuladas, de acuerdo al tipo de aspecto que cubría la pregunta correspondiente
4. se obtuvieron sumatorias por cada aspecto; acumulando el número total de acuerdo al número de preguntas que correspondían a cada aspecto
5. se establecieron criterios independientes de medición por cada aspecto a evaluar, tomando en cuenta una mayoría simple -- (igual a 8 ó 16) para determinar lo positivo o negativo de cada aspecto; los aspectos considerados fueron:

<u>Aspecto</u>	<u>Criterios</u>
a) Grado de conocimiento de técnicas de administración del personal: (preguntas 1 y 8)	mayor o igual a 16 (SI) : existe conocimiento. (NO) : <u>no existe.</u>
b) Grado de aplicación de las técnicas: (preguntas 2 y 14)	mayor o igual a 16 (SI) : aplicables (NO) : <u>no aplicables</u>
c) Mejoría de calidad: (preguntas 3 y 5)	mayor o igual a 16 (SI) : <u>positiva</u> (NO) : <u>negativa</u>
d) Incremento de motivación: (pregunta 4)	mayor o igual a 8 (SI) : <u>positiva</u> (NO) : <u>negativa</u>
e) Apoyo existente: (pregunta 6)	mayor o igual a 8 (SI) : <u>si lo hay</u> (NO) : <u>no hay tal</u>

<u>Aspecto</u>	<u>Criterios</u>
e) Apoyo existente: (pregunta 7)	mayor o igual a 8 (SI) : si lo hay (NO) : <u>no hay tal</u>
f) Se obtienen ventajas: (pregunta 11)	mayor o igual a 8 (SI) : positivo (NO) : <u>negativo</u>
g) Se obtienen desventajas: (pregunta 12)	mayor o igual a 8 (SI) : positivo (NO) : <u>negativo</u>

nota: en caso de empate en las respuestas, se consideraron las respuestas abiertas de apoyo

Respuestas de apoyo:

<u>Aspecto</u>	<u>Apoyo a pregunta forzosa no.</u>
b) Grado de aplicación: (pregunta 13)	2 y 14
e) Problemática: (preguntas 9 y 10)	12

f) Recopilación de datos

La recopilación de datos se hizo en base a la aplicación de los 16 cuestionarios; los cuestionarios se aplicaron a los productores ejecutivos, directivos o representantes de las empresas productoras cinematográficas seleccionadas como muestra. (ver inciso c de este capítulo)

Previamente a la aplicación de los cuestionarios, se concertó una entrevista con cada una de las personas indicadas; el objeto de estas entrevistas previas fué el dar una idea clara y amplia acerca del enfoque administrativo cinematográfico en relación al personal que labora en estas empresas y del objetivo fundamental de este trabajo de investigación.

g) Clasificación de la información

Una vez realizada la aplicación de todos los cuestionarios y entrevistas, se procedió a la clasificación de la información contenida en éstos. Para clasificar la información, se consideraron los aspectos de interés mencionados en el inciso (d) de este capítulo.

h) Análisis e Interpretación

Una vez ya clasificada la información obtenida, se procedió a hacer el análisis e interpretación de la misma; para el análisis, se calcularon las sumatorias correspondientes a cada pregunta y posteriormente se clasificaron las mismas de acuerdo a los aspectos de interés mencionados en el inciso d; una vez clasificadas y calculadas las sumatorias, se procedió a realizar la tabulación de la información, para lo cual, se tomaron en cuenta los criterios de medición de resultados mencionados en el inciso e de este capítulo. Los resultados obtenidos en las sumatorias por pregunta, fueron los siguientes:

<u>Pregunta No.</u>	<u>Resultados obtenidos</u>	
1.	SI : 6	NO : 10
2.	SI : 9	NO : 7
3.1.	SI : 5	NO : 11
3.2.	SI : 10	NO : 6
3.3.	SI : 10	NO : 6
4.	SI : 15	NO : 4
5.	SI : 16	NO : 0
6.	SI : 9	NO : 7
7.	SI : 4	NO : 12
8.	SI : 6	NO : 10
9. (abierta)	SI : --	NO : --
10. (abierta)	SI : --	NO : --
11.	SI : 12	NO : 4
12.	SI : 5	NO : 11
13. (abierta)	SI : --	NO : --
14.	SI : 12	NO : 4
15. (abierta)	SI : --	NO : --

Los resultados obtenidos por aspecto de interés, fueron:

<u>Aspecto</u>	<u>Resultados Obtenidos</u> (acumulados)		<u>Interpretación</u> (en base a criterios)
	<u>SI</u>	<u>NO</u>	
a)	12	17	- <u>NO existe conocimiento de técnicas de admon. de personal.</u>
b)	21	11	- <u>SI son aplicables las técnicas.</u>
c)	26	11	- <u>SI existiría mejor calidad.</u>
d)	15	4	- <u>SI incrementaría la motivación del personal.</u>
e)	9	7	- <u>SI existiría apoyo.(sindicatos)</u>
	4	12	- <u>NO existiría apoyo.(Estado)</u>
f)	12	4	- <u>SI se obtendrían ventajas.</u>
g)	5	11	- <u>NO se obtendrían desventajas</u>

Interpretación de resultados:

En base a los resultados obtenidos por medio de las tabulaciones, se dedujeron los siguiente comentarios:

1. El grado de conocimiento que tiene el productor cinematográfico acerca de la administración de recursos humanos y sus técnicas es realmente bajo. Sin embargo, en general, los productores consideran que es realmente importante dicha administración y que la aplicación de sus técnicas serían de gran beneficio para todo el personal participante.
2. En general, consideran los productores cinematográficos que sí existe factibilidad de que fueran implantadas las técnicas de administración de recursos humanos y que éstas sí apoyarían -

bastante al desarrollo de industria y producción cinematográfica. Sin embargo, no podrían implantarse todas las técnicas ya que la producción cinematográfica se maneja en muchos aspectos bajo conceptos subjetivos, los cuales afectaría grandemente el desenvolvimiento de las técnicas dentro de la productora.

3. Una de las técnicas que más beneficios ofrecen al productor es la capacitación y el desarrollo del personal. Comentan los productores que a través de su aplicación ellos podrían obtener bastantes beneficios, al tener acceso a seleccionar candidatos más preparados, contribuyendo ésto, a la obtención de una mejor producción. Además, -- comentan que sería una motivación más para el personal que labora con ellos. Sin embargo, no están seguros de la forma en que se podría implantar esta técnica, ya que la influencia de los sindicatos es muy fuerte; y que serían éstos, los que pudieran hacer más al respecto.

4. Al respecto del apoyo por parte de los organismos gubernamentales, los productores comentan que no lo necesitan del todo, quizá lo más importante sería su apoyo financiero; aunque se quejan en general del apoyo ofrecido anteriormente por el Banco Nacional Cinematográfico. Comentan que el gobierno no debe tener entrada directa en la producción cinematográfica, ya que en la mayoría de los casos, sólo se gastan grandes sumas de dinero y no se obtienen resultados satisfactorios; ni artísticos, ni económicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Considero en base a los resultados obtenidos, que existen algunos elementos positivos que hacen factible la posibilidad de implantar las técnicas administrativas del personal propuestas en este trabajo, aunque no se debe perder de vista que existen otros elementos negativos de fondo, que hacen disminuir esta factibilidad.

Los elementos positivos que en mi opinión harían factible la implantación de las técnicas, son los siguientes:

- a) Existe la disponibilidad e interés por parte de los Productores Cinematográficos y del personal que integra la Industria Cinematográfica para mejorar en términos generales las relaciones de trabajo y por ende la productividad y calidad en el trabajo cinematográfico.
- b) La situación crítica por la que pasa actualmente la Industria Cinematográfica, principalmente en la obtención de recursos financieros, demanda buscar nuevas alternativas que permitan

la continuidad y operatividad creativa y artística del cine nacional. Es aquí, donde los recursos técnicos y humanos - (quizá los más descuidados dentro de la industria cinematográfica nacional) entran en juego como elementos fundamentales o alternativas de solución a dicha problemática.

Por otro lado, existen una serie de elementos negativos que podrían afectar los trabajos de implantación de dichas técnicas, haciéndolos más lentos de lo que podrían ser, ésto es debido a la problemática de fondo y estructural existente en la actualidad. Dichos elementos son los siguientes:

- a) La falta de integración y organización entre las mismas empresas productoras de películas.
- b) La diferencia en cuanto a intereses que persiguen los productores cinematográficos y los organismos sindicales respectivos.
- c) Las empresas productoras cinematográficas mexicanas no son empresas orientadas al mejoramiento o bienestar del empleado (actor, técnico o manual), sino al producto (películas) y utilidad económica que se pueda obtener de éste.
- d) El alto costo de implantación de las técnicas administrativas propuestas y el problema de fluidez financiera que viven las empresas productoras.
- e) El tamaño de las empresas productoras (la gran mayoría son pequeñas) y el alto grado de rotación del personal requerido así debido a lo dinámico del mismo giro.

De lo anterior se puede concluir que a pesar de que son más los elementos negativos que se presentan para implantar las técnicas de -- administración del personal en la empresas productoras cinematográficas, existe una latente y verdadera factibilidad de que sean implantadas, debido a que el productor como experto inversionista busca una mayor redituabilidad de su empresa y ésta se puede lograr administrando correctamente sus recursos humanos aplicando técnicas adecuadas para ello, lo cual traerá como consecuencia un ahorro sustancial en gastos de personal (los más altos en la actualidad) y -- una mejora para la selección, contratación y productividad del mismo.

2. Es importante hacer destacar, que una de las técnicas con más factibilidad de ser implantadas en la producción cinematográfica es la -- capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Esto es debido a que en la actualidad el grado de preparación y de desarrollo profesional de muchos de los trabajadores artísticos, -- técnicos y manuales se encuentra estancado. Lo cual repercute gravemente en la calidad del personal disponible para trabajar en las -- producciones cinematográficas y por ende a la industria cinematográfica nacional.

3. La intervención del Gobierno en la producción cinematográfica nacio

nal, se presenta como un arma de doble filo para lograr la implantación de un nuevo enfoque administrativo en las empresas productoras. Desde un enfoque macroeconómico, el Gobierno se presenta como la alternativa más viable, debido a la capacidad financiera que podría otorgar para costear su implantación. Sin embargo, es notorio que la credibilidad de los productores cinematográficos con respecto al apoyo gubernamental se encuentra fuertemente deteriorada. Esto representa en forma inmediata un conflicto de forma y estructura de la industria cinematográfica para ofrecer por sí misma una solución.

4. Los productores cinematográficos (administradores empíricos en su mayoría) deberán con el tiempo aplicar en sus empresas una administración funcional más efectiva y adecuada a las circunstancias actuales por las que atraviesa nuestro país. Deberá por lo tanto, conocer las bases teóricas bajo las cuales se maneja y fundamenta la administración de los recursos humanos y aprender a utilizarla como un arma estratégica para darle así una continuidad segura a su empresa.

5. Es necesario mencionar que la implantación de un sistema de administración de recursos humanos en la industria cinematográfica nacional, llevaría varios años, debido al gran número de organismos que la conforman y al volumen de personas que la integran y que dependen de ella.

Asimismo, que se requieran realizar varios estudios detallados sobre la administración de los recursos humanos en la producción cinematográfica mexicana antes de emprender la ardua tarea de su implantación. Esto es debido a que para su realización en nuestro país, se necesita determinar previamente y con exactitud, los parámetros y la forma más viables para lograrlo con el menor número de fallas y en el menor tiempo posible.

6. Por último, sugiero que independientemente a su pronta o lejana implantación, se realicen otros estudios de investigación adicionales a éste, ya que desafortunadamente existe muy poco material escrito sobre el tema. Por otra parte, tenemos en México mucha gente que depende directa o indirectamente de la industria cinematográfica en sus diversas fases, lo cual genera un compromiso intrínseco para las nuevas generaciones de administradores, que como yo, tenemos la responsabilidad de contribuir con nuestras investigaciones al desarrollo del país, al desarrollo de sus empresas y al desarrollo de su gente.

ANEXOS

- Anexo No. 1 Cuestionario Preliminar**
- Anexo No. 2 Cuadro Comparativo de Prestaciones Sociales**
- Anexo No. 3 Salarios Nómiales por Semana (promedio)**
- Anexo No. 4 Personal Mínimo Obligatorio para el Rodaje de una Película**
- Anexo No. 5 Funciones que se realizan en el Departamento de - Recursos Humanos**
- Anexo No. 6 Cuestionario Definitivo**

Administración del Personal en la Producción Cinematográfica.

Cuestionario Preliminar

Fecha: _____ Empresa : _____ Giro: _____

Nombre: _____ Puesto : _____.

a) Relaciones laborales (condiciones ambientales)

1. ¿ Cómo se dan las relaciones interpersonales entre la gente que participa en una producción cinematográfica? en sus tres fases: pre-producción, rodaje y terminación.
2. ¿ Cuáles son las condiciones ambientales de trabajo en las que se desenvuelve la producción cinematográfica?
3. ¿Cuál es el grado de integración que se ha logrado hasta la fecha (según su experiencia) entre la gente que participa en una producción cinematográfica determinada?

b) Relaciones sindicales

4. ¿ Cómo considera usted las relaciones sindicales para con su empresa? según el giro de la empresa: STPC/STIC.
5. ¿Cuál es el papel que juegan los sindicatos (STPC/STIC) en el ambiente laboral de una empresa productora cinematográfica?
6. ¿ Se respetan las cláusulas establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo, incluyendo la de admisión exclusiva, por ambas partes participantes Productora / STPC ?

SI/NO , y porqué?

7. ¿ Existe en el Contrato Colectivo de Trabajo alguna cláusula en donde se describan las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que participan en el trabajo de la producción cinematográfica ?

SI/NO, y cuál ?

c) Participación del Estado (intervención, legislación, financiamiento)

8. ¿ Qué organismos gubernamentales participan de una u otra forma y - con que fin, en la producción cinematográfica ?
9. ¿Cuál es el porcentaje (%) estimado en que interviene el Estado en cuestión económica y financiera en la producción cinematográfica, y es éste suficiente?
10. ¿ Cómo se da el financiamiento en la actualidad en las empresas productoras cinematográficas?
11. ¿Cuál es la relación que guarda una casa productora (en el caso - en particular) con el Banco Nacional Cinematográfico ?
12. ¿ En el orden legislativo, existe alguna normatividad (como ley o reglamento) a la cual se deba de acatar una producción cinematográfica?

d) Organización

13. ¿ Cuánta gente participa activamente en una producción cinematográfica, contemplando sus tres fases, y cuales son los nombres de -- sus puestos, así como funciones y responsabilidades? note: al menos señalar los principales.
14. ¿ Desde cuando se utiliza la estructura organizacional que se utiliza a la fecha en una producción cinematográfica ? contemplando el número de gentes que participan, así como sus respectivas funciones.
15. ¿ En su opinión, qué tipo de estructura organizacional sería la más adecuada para la producción cinematográfica, así como cuál considera ud. debe ser la autoridad y responsabilidad que requieren -- los principales gerentes, directores, jefes y demás personal que intervienen en las tres fases ?

e) Técnicas de Administración del personal

16. ¿ Conoce usted lo que son las técnicas de administración del personal ? Si, cuáles ? NO, (explicación breve).
17. ¿ Que grado de aplicación se da en la producción cinematográfica de las técnicas de administración del personal?
Si existe aplicación, en que fase de la producción se da? que tipo de técnicas? a que niveles o puestos se dan ?
Si NO existe aplicación, porqué? explicar.

18. ¿Cuál es el proceso de que se sigue actualmente en la producción cinematográfica ?

- a) reclutamiento de personal artístico, técnico y manual
- b) selección del personal artístico técnico y manual
- c) evaluación de desempeño del personal artístico, técnico y manual
- d) contratación del personal artístico, técnico y manual.

19. ¿ Existen programas de entrenamiento (capacitación, adiestramiento y desarrollo) para el personal artístico, técnico y manual que participa en la producción cinematográfica ?

SI, cuáles ? NO, porqué ? comentarios. (necesidades ?)

20. ¿ Existen programas o sistemas de higiene y seguridad para el personal que participa en una producción cinematográfica ?

SI, cuáles ? NO, porqué? comentarios.

f) Problemática actual

21. ¿ Que problemas o situaciones conflictivas actuales, considera ud, existen en la producción cinematográfica nacional, y en particular aquellas relacionadas con las condiciones ambientales y laborales?

22. ¿ Juzga usted que en la producción cinematográfica, se podrían llegar a aplicar técnicas administrativas del personal, con el objeto de mejorar las condiciones ambientales y laborales en el trabajo respectivo ? SI/NO, porqué y comentarios.

¿ Algún comentario adicional ?

MUCHAS GRACIAS | | | |

**Cuadro comparativo de Aumento de
Prestaciones sociales**

Técnicos y manuales	Contratos 1949	Contratos 1963
Construcción	\$ 1.000.00	\$ 7.500.00
Rodaje	\$ 2.250.00	\$ 7.500.00
Prestación fija por película		\$ 7.600.00
Aplicación directa para pago seguro social.		\$ 2.500.00
Fondo Biblioteca	\$ 200.00	\$ 400.00
Extras		\$ 450.00
Protección de ropa		\$ 250.00
Fondo de retiro		\$ 6.000.00
Actores		
Prestación social por película	\$ 1.500.00	\$ 6.250.00
Prestación adicional		\$ 5.000.00
Jubilación: 1 % sobre el valor de las nóminas.	\$ 1.100.00 (2%)	\$ 5.00.00
Cantidad fija por película.		\$ 1.250.00
Instituto Cinematográfico.		\$ 250.00
Directores		\$ 5.200.00
Autores y adaptadores		\$ 4.500.00

...

Compositores	\$ 2.850.00
Filarmónicos	\$ 3.150.00
	\$ 6.650.00
	\$65.650.00

fuentes: AUNDUIZA, Vaidelamar, Legislación Cinematográfica Mexicana. México, UNAM Filmoteca, 1983, p. 137

Salarios nominales por semana
(promedio)

	Salario nominal promedio	Salario se- manal consi- derado la "No continui- dad.	Variaciones
Jefe de Producción	2,105.22	1,223.03	Continúa (882.19)
Subjefe de producción	782.90	523.54	" (259.36)
Subdirector	2,226.79	1,453.00	" (773.79)
Cinematógrafo	6,014.77	2,381.24	" (3,633.53)
Ayudantes de director	710.91	410.74	" (300.17)
Jefe de repartos	715.52	514.04	" (201.48)
Operado de cámara	914.21	395.69	" (568.52)
Asistente de cámara	750.13	369.10	" (381.03)
Alumbrador	985.19	507.46	" (477.73)
Fotógrafo	711.76	428.25	" (283.41)
Operador de sonido	2,075.82	845.72	" (1,230.10)
Recordista	628.92	307.56	" (321.36)
Microfonista	567.97	261.41	" (36.56)
Asistente de microfo- nista.	431.76	214.61	" (217.15)
Maquillista	702.81	390.47	" (312.34)
Ayudante de maquillista	344.75	172.02	" (169.75)
Peinador	652.81	323.06	" (302.75)
Ayudante de peinador	331.13	165.46	" (165.67)
Peluquero	353.76	212.91	" (140.85)
Encargado de vestuario	392.94	246.62	" (147.31)
Ayudante de vestuario	314.12	74.10	" (240.02)
Almacenista	342.02	266.80	" (75.22)
Decorador	741.77	558.62	" (183.15)
Jefe de unidad de rodaj je.	674.29	469.32	" (205.57)
Jefe de departamento	761.09	439.40	" (321.69)
Ayudante de unidad de rodaje.	345.86	234.52	" (11.34)
Ayudante de escenógrafo	472.74	280.07	" (192.67)
Escenógrafo	1,631.69	1,124.76	" (506.93)
Jefe grupo construcción	650.00	368.67	" (281.33)
Ayudante de jefe de grupo.	400.00	215.49	" (184.51)

...

Jefe de pintores	380.00	204.90	"	(175.10)
Editor	2. 792.23	1. 302.55	"	(1,439.68)
Ayudante de editor	1. 218.70	632.40	"	(586.30)
Editor sincrónico	685.79	779.63	"	(93.84)
Oficial de primera	327.60	176.50	"	(151.10)
Oficial de segunda	222.30	118.73	"	(103.57)

fuentes: ANDUIZA, Valdelamar, Legislación Cinematográfica Mexicana. México, UNAM Filmmoteca, 1983, p 140

**Personal mínimo obligatorio para el rodaje
de una película**

Jefe de producción
Subjefe de producción
Asistente de director
Director de fotografía
Operador de cámara
Alumbrador
Fotógrafo de fijes
Operador de sonido
Recordista
Microfonista
Asistente de microfonista
Anotador
Maquillista
Ayudante de maquillista
Peinador
Ayudante de peinador
Jefe de repartos
Peluquero
Encargado de vestuario
Ayudante de vestuario
Decorador
Editor de imagen
Ayudante de editor de imagen
Editor de sonido

Unidad de rodaje:

Un jefe de unidad
Dos jefes de departamento
4 ayudantes de tramoye
4 ayudantes de electricista
3 ayudantes de utilería

fuentes: CONACINE y Sección de Técnicos y Manuales del S.T.P.C.
Contrato Colectivo de Trabajo, México, 1978-80,
(vigésima segunda cláusula)

**Funciones que se realizan en el
Departamento de Recursos
Humanos**

Funciones realizadas	<u>Organizaciones</u>	
	Número	%
Reclutamiento	100	90.91
Selección de personal	97	88.18
Aspectos disciplinarios	81	73.64
Prestaciones al personal (Coordinación de)	79	71.82
Compensaciones suplementarias	78	70.91
Servicio médico	74	67.27
Inducción	61	55.45
Promociones y transferencias	60	54.55
Motivación al personal	58	52.73
Capacitación y desarrollo	56	50.91
Seguridad e higiene industrial	54	49.09
Relaciones con el sindicato	53	48.18
Análisis de puestos	48	43.64
Valuación de puestos	48	43.64
Calificación de méritos	46	41.82
Contratación colectiva	45	40.91
Otras	24	21.82

fuentes: ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos -
Humanos. 2a. ed. México, Trillas, 1977. p 159

Administración del Personal en la Producción Cinematográfica.

CUESTIONARIO DEFINITIVO

Fecha: _____ Casa Productora: _____

Productor : _____

1. ¿ Conoce usted lo que son las técnicas de administración del personal?

Si, ¿ cuáles ? explicación breve: _____

- Reclutamiento y Selección
- Evaluación de Puestos
- Seguridad e Higiene
- Sueldos y Salarios
- Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo

NO, explicación breve (Introducción): _____

2. ¿ Considera usted que estas técnicas serían aplicables en el ámbito cinematográfico, considerando sus tres fases: producción, distribución y exhibición ?

Si, ¿ cuáles y porqué ? _____

NO, ¿ porqué ? _____

3. ¿ Considera usted que la calidad de una producción cinematográfica podría mejorar aplicando un programa especial de reclutamiento y selección para el personal artístico, técnico y manual ?

- a) personal artístico: SI/NO, ¿ porqué? _____
- b) personal técnico : SI/NO, ¿ porqué? _____
- c) personal manual : SI/NO, ¿ porqué? _____

4. ¿ Considera usted que la motivación y el grado de participación del personal (artístico, técnico y manual) participante en una producción cinematográfica se incrementaría aplicando un programa especial de sueldos y salarios ?

SI/NO, ¿ porqué ? _____

5. ¿ Cree usted que la calidad y el grado de desempeño del personal (artístico, técnico y manual) en sus labores durante una producción cinematográfica mejorarían aplicando un programa especial de adiestramiento, capacitación y desarrollo ?

SI/NO, ¿ porqué ? _____

6. ¿ Considera usted que los sindicatos cinematográficos (STPC y STIC) apoyarían la implementación de este tipo de programas en la industria cinematográfica de nuestro país ?

SI, ¿ cómo ? _____
NO, ¿ porqué ? _____

7. ¿ Considera usted que los organismos gubernamentales involucrados con la producción cinematográfica en nuestro país, apoyarían la implementación de este tipo de programa ?

SI, ¿ cómo ? _____
NO, ¿ porqué ? _____

8. ¿ Sabe usted si este tipo de programas se aplican actualmente en las producciones cinematográficas de otros países?

SI, ¿ en cuáles ? comentarios : _____
NO, comentarios: _____

9. ¿ En su criterio que elementos se requerirían para poder implantar este tipo de programas en la producción cinematográfica de nuestro país?

10. ¿Cuál considera usted, sería la principal problemática que se presentaría de implantarse este tipo de programas en la producción cinematográfica mexicana ? _____

11. ¿ Que tipos de ventajas / beneficios considera usted, tendrían los productores cinematográficos mexicanos de ser implantados este tipo de programas en nuestro país?

- humanos
- financieros / económicos
- tangibles
- intangibles
- ningún beneficio
- otros

especifique : _____

12. ¿ Que tipos de desventajas / repercusiones considera usted, tendrían los productores cinematográficos mexicanos de ser implantados este tipo de programas en nuestro país?

- humanas
- financieras / económicas
- tangibles
- intangibles
- ninguna
- otros

amplíe su respuesta: _____

13. ¿ Qué medidas propone usted para mejorar la calidad y cantidad de --
las producciones cinematográficas mexicanas? _____
14. ¿ Implantería usted este tipo de programas especiales sobre manejo de
personal en su empresa?
SI, comentarios : _____
NO, comentarios : _____
15. Sugerencias con respecto al tema: _____

MUCHAS GRACIAS IIIII

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ANDUIZA, Valdelamar, Legislación Cinematográfica Mexicana. México, UNAM Filmoteca, 1983.

CONTRERAS, y Espinosa, La Producción, Sector primario de la Industria Cinematográfica. México, UNAM Filmoteca, 1973.

ROSAS PLIEGO y Rosales Alfonso, La Intervención del Estado en la Industria Cinematográfica. México, Biblioteca de la Cineteca Nacional.

HEUER, Federico, La Industria Cinematográfica Mexicana, -- México, Cineteca Nacional, 1961.

Gufa Mexicana del Espectáculo. México, Magic Films, 1983.

TERRY, George R., Principios de Administración. México, Compañía Editorial Continental, 1980.

ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. 2a. ed. México, Trillas, 1977.

DICKSON, Franklyn J., El éxito en la Administración de las empresas medianas y pequeñas. México, Diana, 1982.

DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA, Anuario, México, S.P.P., 1982.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 69a. ed. México, Porrúa, 1981.

Ley Federal del Trabajo (Reforma Procesal 1980). 46a. ed. México, Porrúa, 1981.

CONACINE y Sección de Técnicos y Manuales del Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica de la R.M., Contrato Colectivo de Trabajo. México, 1978-1980.

ZUBIZARRETA, G. Armando F., ¿Sabe usted estudiar e investigar?. México, Fondo Educativo Interamericano, 1969.

ARIAS, Galicia Fernando, Introducción a las Técnicas de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comercio. 3a. ed. México, Trillas, 1982.

Apuntes varios de la carrera de Administración. F.C.A. UNAM.

GIUGLARIS, Shinobu y Marcel, El cine Japonés. Madrid, Rielp, 1957.