



«ESTE LIBRO ES A LAS GRANDES SERIES DE LOS ÚLTIMOS AÑOS LO QUE *MOTEROS TRANQUILOS*, *TOROS SALVAJES* FUE AL CINE DE LOS SETENTA.»
— THE GUARDIAN

HOMBRES FUERA DE SERIE

BRETT MARTIN



DE *LOS SOPRANO* A *THE WIRE*
Y DE *MAD MEN* A *BREAKING BAD*.
CRÓNICA DE UNA REVOLUCIÓN CREATIVA.

Ariel



HOMBRES FUERA DE SERIE

BRETT MARTIN

DE LOS SOPRANO A *THE WIRE*
Y DE *MAD MEN* A *BREAKING BAD*.
CRÓNICA DE UNA REVOLUCIÓN
CREATIVA

Traducción de Jorge Paredes

Ariel

Título original: *Difficult Men. Behind the Scenes of a Creative Revolution*
Publicado originalmente por The Penguin Press HC

1.^a edición: mayo de 2014

© 2013, Brett Martin
© 2014, de la traducción Jorge Paredes

Derechos exclusivos de edición en español
reservados para todo el mundo
y propiedad de la traducción:
© 2014: Editorial Planeta, S. A.
Avda. Diagonal, 662-664 - 08034 Barcelona

Editorial Ariel es un sello editorial de Planeta, S. A.
www.ariel.es
www.espacioculturalyacademico.com

ISBN 978-84-344-1772-4

Depósito legal: B. 7.830 - 2014

Impreso en España por Limpergraf

El papel utilizado para la impresión de este libro
es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita
fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Índice

Prólogo	13
---------------	----

PRIMERA PARTE EN ANTERIORES EPISODIOS

CAPÍTULO 1. En este denostado medio.	39
CAPÍTULO 2. ¿Qué películas?	55
CAPÍTULO 3. Una gran idea	71
CAPÍTULO 4. ¿Deberíamos hacer esto? ¿Podemos hacerlo?	87

SEGUNDA PARTE LA BESTIA EN ÉL

CAPÍTULO 5. Hombres complejos	115
CAPÍTULO 6. El polemista	149
CAPÍTULO 7. La Hubig's mágica	181
CAPÍTULO 8. Ser el jefe	209
CAPÍTULO 9. Una pieza magnífica para el equipo.	231
CAPÍTULO 10. Opina. Intenta no dar pena.	257

TERCERA PARTE
LOS HEREDEROS

CAPÍTULO 11. Filmar al perro	283
CAPÍTULO 12. Nos vemos en los Emmy	321
CAPÍTULO 13. La sala más feliz de Hollywood	353
Epílogo	371
Agradecimientos	389
Notas sobre las fuentes	391

Capítulo 1

En este denostado medio

Al principio, todo era un vasto páramo. Y eso era malo.

Ahora es fácil olvidar que durante la inmensa parte de su existencia, la idea de que la televisión era una zona muerta artísticamente hablando había sido evidente. El mismo término de *televisión de calidad*, utilizado por los académicos para aludir a algo que sobresalía de la bazofia descerebrada, no cumplía ni las más mínimas expectativas. Sin embargo, para entender hasta qué punto era revolucionario el concepto de televisión *buena* —y cómo aquellos que tuvieron ocasión de entrar en la tele por cable entre finales de la década de 1990 y principios de la de 2010 aprovecharon vorazmente la oportunidad— resulta útil fijarse en las profundidades de la percepción del público de las que el medio tenía que emerger. Vale la pena fijarse en una generación anterior de productores y guionistas a los que se les ofreció un pequeño resquicio a través del cual también ellos pudieron hacer un buen trabajo y que acabaron allanando el camino, en muchos casos directamente, de la tercera época dorada.

Había habido, desde luego, una primera época dorada, un breve período en la década de los cincuenta en el que se televisaban obras de Shakespeare, óperas y originales dramas antológicos. Pero, en retrospectiva, no era más que la tecnología que empezaba a dar sus primeros pasos. En aquellos tiempos, la calidad era una condición básica, nacida de las limitaciones tecnológicas (cámaras engorrosas e inmóviles y limitada capacidad de rodaje hacían que retransmitir una obra de teatro en directo fuera un punto de partida natural) y del bajo riesgo: en 1950, un televisor costaba el equivalente al salario medio de varias semanas y sólo podía encontrarse en pocas casas de personas generalmente acomodadas y cualificadas. La televisión era, ante todo —aunque sólo fuera durante un breve período—, una tecnología elitista.

Sin embargo, en 1954, el 56 por ciento de los hogares estadounidenses disponían de televisor. Y desde el momento en que la televisión se convirtió en un medio de masas, pasó a ser un medio denostado. El presidente de la Comisión Federal de Comunicaciones, Newton Minow, acuñó la expresión *vasto páramo* en un discurso pronunciado ante la National Association of Broadcasters en 1961, pero los tipos de la política no eran los únicos en menospreciar la televisión. Tal vez intuyendo su poder, otros artistas aprovechaban la más mínima oportunidad para denostar al nuevo medio. Igual que los novelistas dan gracias a Dios por los escritores de relatos cortos, los escritores de relatos cortos dan gracias a Dios por los poetas y los poetas por los poetas más experimentales —todos ellos por hacer que sus carreras profesionales parezcan más serias—, puede que la televisión fuera inventada por los realizadores cinematográficos con el objetivo concreto de permitirles señalar una forma de arte comercial más degradada que la suya.

Más sorprendente resulta, sin embargo, hasta qué punto los propios profesionales de la televisión se han sumado al festín de

odio. Ningún otro medio contiene tan evidente predisposición al autoodio. La HBO, que era sin duda una cadena de televisión, se hizo un nombre declarando que «no era televisión».*

Además, la crítica siempre ha trascendido el mero esnobismo e incluye algo más primitivo y supersticioso —como si esas cajas de luz y sonido hubieran caído del cielo de repente en nuestro impoluto claro del bosque—. Se ha dicho que la exposición a luz artificial inhibe el desarrollo cognitivo; las imágenes parpadeantes reproducen la hipnosis. La televisión ha sido acusada de adictiva, pervertidora, responsable de conducir a niños perfectos y bien educados a la violencia y la depravación.

Esto equivale a decir que los delitos de la televisión no han sido nunca simplemente estéticos, sino también morales, incluso metafísicos. El televisor, con su siniestra antena extraterrestre y su omnipresencia, se convirtió en el símbolo de la vacuidad y la alienación estadounidense, vertiendo un incesante flujo de falsa seguridad y publicidad perniciosa en los hogares de clase media. En el mejor de los casos, era una «teta de cristal» que anestesiaba a las masas conformistas; en el peor, una siniestra conspiración de la máquina de control mental capitalista diseñada para mantenernos gordos, adormilados y dispuestos a gastar dinero. La retórica no podía menos que ser apocalíptica: Ray Bradbury calificó a la televisión como «esa bestia traicionera, esa Medusa que petrifica cada noche a miles de millones de personas que la miran fijamente, esa sirena que canta y promete tanto y, al final, da tan poco». E. B. White profetizó: «Resistiremos a la televisión o nos derrotará, de eso estoy seguro», mientras que poniendo el colofón a esta troika inverosímil, Frank Zappa cantaba (desde el punto de vista de la televisión):

* Hace referencia a la mítica campaña de comunicación de HBO: «It's not TV, It's HBO». (*N. del T.*)

Me obedecerás mientras te dirijo
y comerás la basura que te doy
hasta el día que no te necesitemos.
No busques ayuda... nadie te hará caso,
tu mente está totalmente bajo control.
Ha sido embutida en mi molde
y siempre harás lo que se te diga
hasta que te vendan los derechos.

Desde luego, un odio tan asombroso sólo puede tener su origen en una especie de amor. Orson Welles, un hombre tan capacitado como el que más para hablar de la unión entre comercio y arte, tal vez dijera la última palabra: «Odio la televisión. La odio tanto como a los cacahuets. Pero no puedo parar de comer cacahuets».

O, tal como dijo Steven Bochco: «En los cócteles siempre ha quedado bien decir: “Nunca miro la tele”. Eso es una tontería. *Todo el mundo* mira la tele».

Posiblemente, el miedo existencial y la aversión a la televisión alcanzaron su cénit en 1978 con la publicación de un libro titulado *Cuatro buenas razones para eliminar la televisión*, escrito por un ex ejecutivo publicitario con el nombre, supuestamente real, de Jerry Mander. Mander describió su carrera en una importante empresa de San Francisco, «viajando de costa a costa cada semana, pasando cinco días de vacaciones en Tahití, comiendo *solamente* en restaurantes franceses y volando a Europa para pasar unos días esquizando». Esta idílica vida se vio interrumpida al caérsele la venda de los ojos en 1968, mientras navegaba por los estrechos de Dalmacia, entre escarpados acantilados y aguas azules: «Apoyado en la barandilla de cubierta, me pareció que había una película entre mí y todo aquello. Podía “ver” las espectaculares vistas. Sabía que eran espectaculares. Pero la experiencia se de-

tenía ante mis ojos. No podía lograr que entrase dentro de mí. No sentía nada. Algo no funcionaba». Se dio cuenta de que ese algo era lo mismo que afligía al resto del mundo moderno: la televisión.

Tras despertar del hipnótico embrujo, Mander nos instó a todos los demás a seguir su ejemplo, planteando su acusación en capítulos como «La guerra por el control de la máquina de la unidad», «Cómo la televisión oscurece la mente» y «Cómo nos convertimos en nuestras imágenes». En un capítulo enumeró 33 «inclinaciones tendenciosas inherentes a la televisión». Entre ellas: «Para la televisión, la guerra es mejor que la paz», «Para la televisión, la lujuria es mejor que la satisfacción», «Una cosa es más sencilla que muchas», «Lo singular es más comprensible que lo ecléctico», «Los hechos funcionan mejor que la poesía», «La superficialidad es más fácil que la profundidad».

«Esto no se puede cambiar. Las inclinaciones tendenciosas son inherentes a la tecnología», afirmaba Mander con la convicción de un fanático. La idea de que la televisión se redimiera a sí misma era «tan absurda como hablar de la reforma de una tecnología como la de las pistolas».

Como suele suceder, de manera casi simultánea a la publicación de *Cuatro buenas razones para eliminar la televisión*, tuvo lugar un acontecimiento que empezaría a poner en entredicho las férreas convicciones de Mander. A principios de 1978, entró a trabajar a las órdenes de Grant Tinker.

El veterano guionista de televisión y showrunner Henry Bromell esbozó en una ocasión una historia familiar sobre la televisión de calidad. Tras empezar desde abajo con *Los Soprano*, *The Wire*, *Mad Men* y un puñado de otras series recientes, fue subiendo rápidamente por una amplia tela de araña de relaciones que llenaban la página. Arriba del todo, escribió un único nombre en letras mayúsculas: Grant Tinker.

Cuatro décadas después de dejar su puesto como ejecutivo en 20th Century Fox Television para fundar MTM Enterprises —llamada así en honor de su segunda esposa, Mary Tyler Moore, y creada para producir su comedia de situación epónima—, Tinker continúa siendo una criatura extraña, por no decir única: un ejecutivo de televisión venerado por los guionistas. Si sabes algo del mundillo, probablemente habrás adivinado que a los guionistas les encantaba Tinker porque Tinker creía en la importancia de los guionistas.

Eso no había sido jamás la norma en Hollywood. Desde luego, no en el negocio cinematográfico, el cual había concedido desde hacía mucho tiempo poder y prestigio a los directores, mientras consideraba a los guionistas, en el mejor de los casos, un inconveniente desgraciadamente necesario: en las inmortales palabras de Jack Warner, «gilipollas con máquinas de escribir». Desde el principio, la naturaleza constante de la programación televisiva —el ansia despiadada de un flujo permanente de nuevo material— hacía de los guionistas un bien más valioso que nunca. Por lo general, sin embargo, los productores siguieron al mando de la televisión durante los años sesenta y setenta, con los guionistas trabajando por cuenta propia o cargando con el título especialmente menor de «editor de textos».*

* El término «productor» utilizado a lo largo de este libro es diabólico, ya que significa diferentes cosas en diferentes contextos. *Los Soprano*, por ejemplo, tenía cinco productores ejecutivos en sus capítulos finales: Chase, como creador y guionista principal, Brad Grey, como uno de los desarrolladores originales, Ilene Landress, encargada del presupuesto, el programa y otros asuntos físicos no relacionados con el guión, y Terence Winter y Matthew Weiner como guionistas sénior, responsables asimismo de supervisar la producción de los episodios que escribían. Además, había otros siete «productores» que iban desde asociados a coproductores ejecutivos, encargados de tareas tan dispares como escribir episodios, supervisar la posproducción y actuar como asistentes

Los ejecutivos y otros hombres «trajeados» de la televisión tienen la secreta convicción de que —si no fueran tan buenos generando dinero, y estuvieran más dispuestos a dedicar su tiempo a pensar en las musarañas, vistiendo fatal e inventando historias— podrían escribir y crear *como mínimo* igual de bien que cualquiera de sus guionistas.

«Mike Post [el prolífico compositor de sintonías de televisión] solía decir: “Todo el mundo es experto en dos cosas: en su trabajo y en música”. Lo mismo puede decirse de la televisión», dijo Stephen J. Cannell, uno de los más exitosos guionistas-productores de la década de los setenta y de los ochenta. «¿Por qué? Porque todos hemos visto muchísima tele. Es como decir: “Siempre vuelo en primera clase. Creo que podría hacer aterrizar este trasto”.»

Significativamente, Tinker parece haberse mantenido inmune a esa enfermedad concreta. Cuando creó MTM en 1969, ya había pasado dos décadas trabajando en la NBC, Radio Free Europe, Universal, Fox, y en las agencias publicitarias McCann Erickson y Benton & Bowles. A lo largo de todo ese tiempo, había desarrollado una fe en el talento creativo que podía pasar fácilmente por sentido común. «Desde mis primeros días en el mundo de la televisión», escribió en sus memorias, *Tinker in Television*, «tuve muy claro que los buenos programas sólo podían conseguirse con buenos guionistas.»

Se hizo célebre por ser un infatigable defensor de sus guionistas y un incansable valedor de su trabajo frente a las intromisión de las cadenas. Tanto John Falsey como Joshua Brand —los cuales crearían *St. Elsewhere* en la MTM— recordaban estar

de Landress. Para acabar de complicar las cosas, el sindicato de guionistas exige que se les acredite específicamente como «productores» en función de su sueldo e importancia. Aquí, sin embargo, yo me refiero a la definición más anticuada de ejecutivos no creativos.

sentados en el despacho de Tinker, escuchando una parte de la conversación telefónica con el presidente de NBC Entertainment Brandon Tartikoff, el cual, al parecer, estaba descontento con la audiencia de un programa. «¿Pero es *bueno*, Brandon?», decía Tinker una y otra vez. «¿Es *bueno*?»

Desde luego, Tinker, a pesar de su genuino aprecio y apoyo a los guionistas, no dirigía un colectivo de artistas. Creía que su postura no sólo era buena para el arte, sino también para el negocio. Era la época de la «Fin-Syn», la ley de interés financiero y distribución que (entre otras cosas) prohibía a las tres grandes cadenas de televisión producir y ser propietarias de su programación. Hasta su derogación en la década de 1990, la Fin-Syn otorgó enormes poderes y beneficios a los productores independientes, los cuales conservaban la propiedad de sus programas y de sus derechos de distribución. Tinker creía que los guionistas felices no sólo producían programas rentables, sino que, además, atraerían un flujo constante de *otros* buenos guionistas. Planteó un axioma sobre el mundo del espectáculo —«A los mejores creativos les encanta trabajar con los mejores creativos»— y describió el consiguiente «efecto imán» que hacía que fichar gente con talento resultase sorprendentemente fácil.

Con todo esto, el estudio de Tinker señalaba el camino de lo que sería la HBO a finales de la década de 1990 y principios de la de 2000. Las oficinas de MTM en Studio City se convirtieron en el lugar en el que todos los guionistas querían estar, no necesariamente porque fuera donde ganaban más dinero, sino porque tenían la libertad necesaria para hacer un buen trabajo. Era, como dijo el hijo de Tinker, Mark, el cual empezó su carrera como director y productor en la MTM, «el mejor curro de la ciudad».

Varias series dramáticas surgidas de la MTM tuvieron que ver con la siguiente generación de televisión que vendría a conti-

nuación. La segunda serie del estudio, *The White Shadow*, sobre un ex jugador blanco de la NBA que entrena al equipo de un instituto de un barrio marginal, resultó ser una de esas extrañas intersecciones en la historia de la televisión en las que una inmensa cantidad de talento acaba destinándose a una obra que no lo refleja necesariamente. Por la naturaleza del negocio, la gente que trabaja en series buenas casi siempre ha llegado allí después de trabajar en otras malas, o, como mínimo, menos buenas; en un momento dado, en la lista de créditos de los reunidos en la sala de guionistas de *Los Soprano* se incluían *El increíble Hulk*, *Las nuevas aventuras de Flipper* y *Xena, la princesa guerrera*. «Todos los historiales profesionales de la televisión son horribles», dijo la presidenta de HBO Entertainment Sue Naegle.

No obstante, ningún programa ni ningún productor tendrían tanta importancia como la cuarta serie dramática del estudio, *Canción triste de Hill Street*, tanto por lo que respecta a lo que aparecía en pantalla como a la forma en que surgió.

Steven Bochco tenía treinta y cuatro años cuando Tinker lo contrató; ya era un veterano del equipo de guionistas de Universal Television, donde se había especializado en elaborar como churros guiones de series de policías, pero sin conseguir nunca un verdadero éxito. Bochco llegó a MTM con no poca confianza en sí mismo, pero muy poco interés en hacer otra serie de policías, especialmente porque su primer trabajo para el estudio, *Paris*, protagonizada por James Earl Jones en el papel de un detective, había fracasado tras una sola temporada en la CBS.

Sin embargo, incluso en la MTM, el cliente tenía cierto poder, y el cliente —en este caso el presidente de NBC Fred Silverman— estaba empeñado a principios de 1980 en hacer una serie de policías. Silverman encargó a Brandon Tartikoff que le plantease la idea a Bochco y a Michael Kozoll, ex compañero suyo en Universal, durante una reunión en La Scala de Beverly Hills. Los

dos se mostraron reticentes. «El ciclo estaba muy avanzado y estaban desesperados. Así que realmente teníamos cierta capacidad de negociación», recordó Bochco. Él y Kozoll aceptaron escribir un episodio piloto si Tartikoff les garantizaba autonomía. Y Tartikoff, en nombre de la NBC, aceptó.

Lo que él y Kozoll presentaron al cabo de diez días era casi el ideal platónico de lo que definiría la televisión de calidad bien entrada la tercera época dorada: el caballo de Troya. Es decir, un programa que, al mismo tiempo que cumplía las exigencias comerciales de la cadena (o del espectador), concedía a sus creadores libertad para lograr solapadamente algo mucho más valioso.

En este caso, la NBC consiguió su serie de policías, pero también algo muy distinto. El episodio piloto, titulado *Hill Street Station*, era en muchos sentidos más deudor de las comedias de situación de la MTM que del género policíaco. Retrataba el lugar de trabajo como sustituto del entorno familiar. Combinaba drama y comedia. El argumento, desarrollado por múltiples personajes, hacía referencia a temas sociales y políticos. (El aspecto poco glamuroso de la comisaría estaba inspirado en otra comedia de situación: *Barney Miller*.) Al mismo tiempo, el estilo visual de la serie —granulado e hiperrealista, con la cámara en constante movimiento y una banda sonora llena de sonidos superpuestos— mostraba los rasgos de la recién acabada década del nuevo cine norteamericano.

Todavía hoy, los primeros instantes del episodio piloto de *Hill Street*, emitido el 15 de enero de 1981, parecen extraordinariamente modernos. Como sería la pauta durante gran parte de su emisión, la serie empezaba con los policías de la comisaría de Hill Street, situada en una ciudad indeterminada muy parecida a Nueva York, reunidos para pasar lista por la mañana. La cámara en mano va pasando por multitud de personajes, sin dar ninguna pista acerca de cuál de ellos merece más atención que el resto

por parte del espectador. Era un grupo desaliñado, somnoliento, formado por blancos y negros, hombres y mujeres. Los diálogos embarullados podrían haber sido sacados de una película de Robert Altman. Finalmente, el sargento de guardia, interpretado por Michael Conrad, llama al grupo al orden con un resumen de las noticias de la noche anterior y las previsiones del día. El estado de ánimo cambia vertiginosamente, pasando de las carcajadas (por un drag queen que roba bolsos) a un silencio sepulcral (ante la noticia de dos asesinatos entre bandas y probables represalias). Al final, Conrad anuncia una nueva orden del comisario del distrito, que prohíbe la posesión de «armas estrafalarias y no autorizadas por parte de los oficiales de la comisaría». Entre muchas protestas, los policías avanzan arrastrando los pies y entregan su arsenal —navajas automáticas, porras, nunchacos y armas de todo tipo— hasta que la escena se convierte en un gag digno de los Hermanos Marx.

«De acuerdo, vamos allá», dice Conrad, instaurando la frase más famosa de la serie: «Eh, tengan cuidado ahí fuera». Tras lo cual, los policías recogen sus armas con naturalidad e inician su jornada.

Muy pocas cosas en esa escena desentonarían en *The Wire* o *The Shield*. Asimismo, en el resto del episodio se incluye la revelación al estilo de *Mad Men* de una aventura entre el capitán de policía y una abogada de oficio, y el tiroteo, probablemente mortal, de dos policías que, hasta ese momento, parecían desempeñar un rol básicamente cómico.

Como es lógico, la NBC estaba inquieta. Un memorándum interno de mayo de 1980 incluía una relación exhaustiva de sus preocupaciones. Citaba estudios sobre grupos focales: «La principal reacción de la audiencia indicaba que el programa era deprimente, violento y desconcertante...»; «En la historia se acumulaban demasiadas cosas...»; «Los personajes principales son

considerados incapaces y poseedores de personalidades llenas de defectos. Profesionalmente, nunca consiguen hacer su trabajo a la perfección y, desde el punto de vista personal, sus vidas son un desastre...»; «La audiencia considera que el final no resulta satisfactorio. Hay demasiados cabos sueltos...».

En otras palabras, era un anteproyecto involuntario no sólo de lo que haría de *Canción triste de Hill Street* una serie histórica, sino de todas las series que dieron forma a la tercera época dorada.

Bochco nunca se amilanó a la hora de reivindicar su autonomía, amenazando a menudo con irse antes de seguir las imposiciones de la cadena. Para Bochco, el hecho de que la creación de una serie de televisión fuese en parte, por no decir en su mayor parte, una guerra de tierra quemada con las mismas personas que pagaban la producción, era un artículo de fe, y la llevó a cabo con una determinación propia de Sun Tzu.

«Probablemente daba la impresión de ser un gilipollas engréido», dijo, «pero tenía que serlo. Estábamos revolucionando un sistema. Y la razón por la que dormía bien por la noche, a pesar de estar inmerso en esas guerras despiadadas y de saber lo resentidos que debían de estar, era que todo ello era en interés de la serie y, en última instancia, en interés de la cadena. Siempre he tenido la impresión de que aquella parte de mi trabajo les estaba protegiendo de ellos mismos.»

Aquella postura no fue el único legado de Bochco a las siguientes generaciones de showrunners. Él y su equipo acabaron produciendo 38 episodios de una hora en un año y medio. Puede que ese ritmo desenfrenado fuese habitual en series con episodios independientes, pero el extenso lienzo de *Hill Street* exigía la invención de nuevos sistemas.

Tradicionalmente, las series dramáticas de televisión habían sido escritas, bien por un pequeño grupo de productores-guio-

nistas, o bien encargadas a una red de guionistas freelance. La idea de una sala de guionistas era fundamentalmente un fenómeno propio de las comedias. Las tramas de *Hill Street* requerían una memoria institucional, así que Bochco reunió a un grupo de guionistas a tiempo completo entre los que estaban Jeffrey Lewis, Michael Wagner, y, en la tercera temporada, un antiguo compañero de habitación de Lewis en Yale, David Milch. (Kozoll dejó la serie después de la segunda temporada.) Juntos, empapados del mundo de la serie, fueron los responsables de una saga cada vez más extensa.

Dado que pasaba mucho tiempo con los guionistas, Bochco nombró a un presidente ejecutivo cuyo trabajo consistía en supervisar el rodaje y todo el resto de temas relacionados con la producción, para poder concentrarse en los guiones. Y, dado que no podía esperarse que ningún director encargado del rodaje de un único episodio conociese toda la historia o los acontecimientos importantes de los tres o cuatro episodios anteriores, instituyó lo que más adelante se conocería como «reuniones de tono». Se trata de sesiones en las que los guionistas, el director y el personal de producción se reúnen para estudiar minuciosamente las complejidades de cada guión con sumo detalle. Implícitamente, las reuniones eran también muestras de obediencia al guionista por parte del resto del equipo de producción. Poco a poco, Bochco fue institucionalizando el papel del guionista showrunner autocrático.

Esto fue posible no sólo gracias al apoyo de Tinker o a la calidad de los guiones de *Hill Street*. En primer lugar, la NBC estaba en una situación terrible. La cadena tenía una única serie en el top ten del sistema de control de audiencia de Nielsen (la séptima temporada de *La casa de la pradera* había empatado en el noveno puesto) y era el hazmerreír del medio porque en su

horario de máxima audiencia incluía tanto la serie *B.J. and the Bear*, sobre un camionero y su chimpancé, como su *spin-off*, *Las desventuras del Sheriff Lobo*. Fred Silverman tenía una tendencia extraordinaria a nadar a contracorriente y asumir riesgos. En este caso, ello significaba continuar apostando por *Canción triste de Hill Street* a pesar de los desalentadores índices de audiencia de su estreno. «Si la NBC hubiera estado plétórica», dijo Bochco, «no creo que hubiéramos visto la luz.»

El negocio de la televisión también estaba cambiando. En 1980, cerca de una quinta parte de los hogares estadounidenses estaban enganchados a la televisión por cable, y una parte de ellos cada vez mayor pagaba aún más por el acceso a cadenas privadas como la recién nacida HBO. El cable no sólo se apropió del tiempo y de la atención de los telespectadores de la cadena, sino que les enseñó a buscar diferentes tipos de programación en diferentes lugares de la parrilla —deportes en la ESPN, noticias en la CNN, etc.—. La televisión se estaba convirtiendo en una especie de zona de restauración formada por muchos puestos que ofrecían distintos tipos de cocina, en lugar de ser una única cafetería que servía una comida menos objetable. «La calidad», al parecer, podía ser otro nicho de mercado.

Mientras tanto, el extraordinario aumento de las videograbadoras —pasaron de estar presentes en el 1,1 por ciento de los hogares en 1980 al 20 por ciento en 1985— animó a los espectadores a aceptar más historias divididas en capítulos, puesto que ahora podían seguirlas cuando les viniera bien. También inició el proceso de importar los valores y expectativas de las producciones cinematográficas a la pequeña pantalla de la sala de estar, y así el número de espectadores potenciales de una serie se repartió todavía más.

Por consiguiente, las cifras que habían determinado el éxito en un mundo con sólo tres cadenas, se estaban reduciendo drás-

ticamente. Un programa podía triunfar con muchos menos ojos. Es más, las cadenas se estaban volviendo cada vez más sofisticadas a la hora de medir la *calidad* de esos ojos en lugar de limitarse a contarlos. En vez de tratar de atraer a una tercera parte de todos los telespectadores (lo cual, en cualquier caso, era cada vez más imposible), las cadenas se centraban en grupos demográficos específicos: ricos, jóvenes, cualificados, etc. La fragmentación de la audiencia estadounidense había empezado. Y como sucedería de nuevo veinte años más tarde, se trataba de algo positivo para la televisión de calidad.

En aquellos años, ser joven, tener talento y estar bien pagado por la MTM era maravilloso. Y todavía más cuando Bruce Paltrow empezó a producir *St. Elsewhere*, una serie que trasladaba gran parte de la fórmula de *Hill Street* a un hospital universitario de Boston. Las oficinas de la serie estaban en el piso de abajo de las de *Hill Street*. «Reinaba una gran excitación», dijo Milch. «Era como si todo el mundo sintiese que le habían pillado haciendo algo malo.»

«No éramos más que un grupo de chicos de treinta y tantos años y, de repente, gracias al poder que Grant nos había concedido, estábamos cambiando la industria. Nos estábamos *convirtiendo* en la industria», dijo Bochco. «Era muy, pero que muy emocionante tener de repente la sensación de que podías sentirte orgulloso de lo que estabas haciendo, de que podías empezar a utilizar la palabra *arte*. Empezamos a decir cautelosamente: “Somos artistas en este denostado medio”.»

En Hollywood y Nueva York, los guionistas de televisión se levantaron y tomaron nota. También lo hicieron los que participaban en programas de bellas artes, talleres de teatro, programas de periodismo y cosas por el estilo. «Fíjate en qué otras series estaban en antena aquella temporada», dijo Andrew Schneider, produc-

tor de *El increíble Hulk* en aquella época. «Mira un episodio de *Simon & Simon*. Trabajábamos muy duramente en series como ésa, y entonces apareció *Hill Street* y dijimos: “Esto es posible”. Recuerdo ir a trabajar el día después de la emisión del piloto y que todo el mundo decía: “¡Vamos a hacer cosas como ésa!”.»

La ventana abierta por la MTM sólo permanecería así por tiempo limitado. Grant Tinker dejaría el estudio en 1981 para convertirse en director de la NBC. Bochco fue despedido de su propia serie por la nueva directiva de MTM, por salirse del presupuesto constantemente. Proseguiría su carrera con *La ley de Los Ángeles*, *Policías de Nueva York* y gran cantidad de series de la 20th Century Fox Television. Las regulaciones e incentivos de la Fin-Syn fueron disminuyendo a principios de la década de 1990 y finalmente fueron abolidas en 1995, retirando drásticamente el poder a los productores independientes y otorgándoselo a las cadenas, favoreciendo al mismo tiempo la proliferación de cadenas más pequeñas como la WB y la UPN. La televisión por cable avanzaría inexorablemente junto a los videojuegos e Internet, haciendo estallar la audiencia en fragmentos cada vez más pequeños. Por lo general, la televisión convencional seguía siendo un paisaje deprimente. De hecho, las cadenas iban en la dirección contraria, huyendo de la dictadura de los guionistas en cuanto les era posible, optando por una programación que permitiese prescindir por completo de ellos y decantándose por la «realidad».

Con todo, no mucho después, circunstancias asombrosamente parecidas conspirarían para continuar lo que habían empezado Tinker y sus guionistas: una nueva y perturbadora tecnología, una industria cambiante, unas cadenas con poco que perder y unos hombres que habían trabajado duro en el páramo durante mucho tiempo, olfateando el aire ávidamente, para poder llamarse a sí mismos «artistas».