



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES  
COORDINACION DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PROGRAMA DE TITULACION POR TESINA

LA COMUNICACION INTERNA Y LA CAPACITACION  
AUDIOVISUAL EN LAS EMPRESAS

T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION  
P R E S E N T A :  
JUANA MAYEN RODRIGUEZ

ASESOR DE LA TESINA: MTR. GUILLERMO TENORIO HERRERA

CIUDAD UNIVERSITARIA

2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

Paginación

Discontinua

**Esta tesina esta dedicada a mis padres**

**Luis y Alberta**

**Por su ejemplo y amor.**

**A mis hermanos**

**Bertha, Luis y Sebastián**

**Por su apoyo**

**Y a mis sobrinos**

**Mayela, Oscar, Brenda, Carlos, Juan, Citalli, Moisés, Cynthia, Jorge.**

**José Luis, y la pequeña Lily.**

**Por compartir sus juegos y contagiarme de su alegría.**

**Agradezco a mi asesor el**

**Maestro Guillermo Tenorio Herrera**

**Por su apoyo y comprensión.**

**A los sinodales**

**Lic. Ma. Angélica Ávila Cerón.  
Lic. Josefina Hernández  
Lic. Jaime Tello Cadenas  
Lic. Luis Cruz Santaacruz**

**Por sus valiosas aportaciones**

**Y por supuesto a todos mis profesores y compañeros de trabajo de quienes he aprendido esta apasionante profesión.**

## ÍNDICE

	Pag.
<b>Introducción</b>	I
<b>Capítulo I Teorías de la Comunicación</b>	1
1.1 Teorías de las Relaciones Sociales	7
1.2 Teorías de las Diferencias Individuales	10
1.3 Teorías de Categorías y Relaciones	10.
<b>Capítulo II Nociones de Comunicación Interna</b>	14
2.1 Comunicación y Organización	16
2.2 La Comunicación Organizacional	19
2.3 Problemas que surgen de un sistema de comunicación interna	20
2.4 Causas y efectos de una inadecuada comunicación interna	21
2.5 Efectos de una inadecuada comunicación interna	23
2.6 El plan de comunicación interna	24
2.7 Cinco claves para entender la comunicación interna	25

<b>Capítulo III La Capacitación Audiovisual</b>	30
3.1 La Teoría de la Gestalt y sus principios	32
3.2 Esquema del funcionamiento de la Percepción	37
3.3 Análisis del Receptor	39
3.4 Los Géneros de video dentro de la Capacitación	47
3.5 Documental	49
3.6 Inductivo	50
3.7 Demostrativo	51
3.8 Dramatización	52
<b>Capítulo IV Etapas de la Producción Audiovisual</b>	53
4.1 Preproducción	55
4.2 Personal del Producción	57
4.3 Producción	63
4.4 Post-producción	65
<b>Capítulo V Manual de Procedimientos</b>	71
5.1 Audiovisuales	73
5.2 Personal de base	79
5.3 Videoteca	85
5.4 Posicionamiento del área dentro de la Comunicación Interna	86

## **Conclusiones**

91

### **Anexo I**

Entrevista Abelardo Garza Castillo	95
Entrevista Ramón Cervantes Audelo	101
Entrevista Gustavo Picasso Domínguez	107
Entrevista Bernardo Krinsky Strygler	110

### **Anexo II**

Entrevista Gilberto Kapellmann	116
Entrevista Edith Cárdenas	125
Entrevista Adriana Silva	130

### **Anexo III**

Formato Calificación dramatización	136
Formato Hoja de Calificación	137
Formato de Off line	138
Formato Story Board	139
Formato Break Down	140
Formato de Presupuesto	141
Formato Tabla de Tiempos	144

**Anexo IV**

Formato de gui3n	146
Formato de Requerimientos de Producci3n	147
Formato Pase de Salida Simple	150
Formato Pase de Salida del Equipo	151
Formato Reporte de Mantenimiento	152
Solicitud de Mantenimiento	153
Formato Informe Trimestral	156
<b>Glosario</b>	<b>160</b>
<b>Bibliograf3a</b>	<b>162</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Efectuada la presente investigación, se fortaleció la noción de que el video como medio audiovisual es una herramienta en la comunicación interna y un apoyo en la capacitación; esta es la razón por la que estos tres elementos son los ejes centrales de mi tesina. Esta combinación, se aplica hoy en día en algunas empresas, lo mismo que en las instituciones gubernamentales. Sin embargo, aún en algunos de estos lugares se hace uso del video pero sin una estrategia de comunicación ni un objetivo claro.

Menciono lo anterior porque de alguna forma he vivido diferentes situaciones al ejercer mi profesión de comunicóloga en ambos tipos de organización. Me atreví a realizar la siguiente tesina que consta de cinco capítulos con el fin de comprender y entender el papel que jugamos los comunicólogos en dichos ámbitos.

También intento aportar mis conocimientos a los(as) y comunicólogos(as) que además de hacer producción de video, sea cual sea el género, tengan la responsabilidad del área de producción audiovisual en alguna empresa o institución gubernamental, pues para ello se requiere de la implementación práctica y de algunas recomendaciones operativas y estratégicas.

En este trabajo no sólo se incluirá mi aportación sino la de varios comunicólogos, cineastas, psicólogos y pedagogos que enriquecieron la presente tesina a través de algunas entrevistas, donde platican sus experiencias en el ámbito profesional, buscando hacer más claros los mensajes para la audiencia, y con quienes en algún momento tuve la fortuna de trabajar y aprender sobre su sistema de comunicar.

El primer capítulo contiene el aspecto teórico de la comunicación, pues quienes hacemos video no partimos de cero ni inventamos el hilo negro de la comunicación, sino que nuestro sustento es a partir de estudios y análisis de los teóricos. En éste capítulo indico brevemente las teorías en las cuales me he apoyado para realizar mi trabajo.

Me atrevo a decir que en la mayoría de los casos los comunicólogos olvidamos las teorías y pensamos que lo práctico es lo que cuenta; sin embargo, no podríamos realizar nuestra profesión sin el conocimiento previo de las teorías. En realidad en todo momento aplicamos una o varias teorías, de lo contrario no podríamos mantener ese proceso de comunicación con nuestros receptores.

Para la elaboración de los videos de capacitación, videos corporativos y de comunicación interna, me apoyé en algunas teorías con diferencias individuales, con categorías individuales, y en las teorías de relaciones sociales, con el fin de encontrar un sentido lógico, práctico, pero sobre todo útil, a los mensajes que se realizan en cada video.

En el segundo capítulo presento algunas nociones de la Comunicación Interna. No sin antes hablar de la Comunicación Organizacional que estudia los fenómenos de comunicación interna y externa así como las relaciones públicas y la publicidad.

Me limité a abordar el ámbito laboral, que es el que me interesa, para poder entender mejor la labor de los comunicólogos y el entorno social donde nos desarrollamos, pues como lo mencionaron algunos entrevistados, "la comunicación interna aquí -se refiere a lugar de trabajo- no es muy pragmática", "no existe un área como tal", "quizá no es vista de una manera tan completa como en otros sitios" o "propriadamente no existe una política de comunicación interna".

Ésas apreciaciones son similares a las mías por eso decidí que en mi tesina debería integrar esa parte de la comunicación al interior de las organizaciones laborales, ya que en algunos sitios no se contempla y en otros donde existe no queda claro qué es la comunicación interna, por qué y para qué funciona dicha área, y sobre todo, ¿cuál es nuestro papel como comunicólogos dentro del área de comunicación interna?

El tercer capítulo integra la capacitación audiovisual, la teoría de la Gestalt como parte fundamental para el análisis del receptor y los diferentes géneros existentes para lograr dicho objetivo. Esta es una parte vital para el comunicólogo, ya que desde el momento en que estudiamos al receptor para conceputar un proyecto, se aplica la técnica y el género adecuado, apegados a las teorías de la comunicación y de la psicología..

Este es otro punto en el que muchos realizadores de video no se detienen; hacen videos que son muy espectaculares, llamativos y con grandes efectos, pero que no logran cumplir el objetivo debido a que le dieron gusto a todos menos a su audiencia objetivo. En este sentido debemos tener especial cuidado.

Por ello consideré necesario e indispensable hablar sobre el análisis del receptor, porque es uno de los procesos de comunicación donde se lleva a cabo una labor interdisciplinaria, con un pedagogo que diseña y desarrolla el curso; un asesor especialista en la materia, que puede ser ingeniero, biólogo o psicólogo, o bien, de cualquier disciplina que domine y se aplique al tema.

En el cuarto capítulo describí la parte operativa de las etapas de producción y qué se hace en cada una de ellas. Primero las menciono, las explico y subdivido. También comenté sobre quiénes integran un equipo de producción y su actividad. Para complementar integré un anexo con los formatos de producción, con los cuales trabajo actualmente, mismos que pueden servir de base si no se tiene ninguno.

Mi intención en esta parte operativa es que sea de utilidad para quienes inician en la producción de video, e incluso a productores, realizadores y asistentes con experiencia, ya que ésta es una actividad donde se aprende y se depura conforme nos adentramos en la producción. No es difícil, pero requiere de orden, trabajo de escritorio y disciplina, para evitar contratiempos en la producción. Esta es la parte que a muchos comunicólogos no les

gusta realizar, pero quien no tiene paciencia para el trabajo de escritorio no tendrá una producción fluida y eficiente.

En el capítulo cinco y último hago mi propuesta, que contiene un pequeño manual de procedimientos dirigido a las personas que tienen a su cargo un área de producción audiovisual, ya que nuestra profesión nos atrapa en la producción de video, pero nunca reparamos en la estrategia de comunicación para definir y argumentar nuestra existencia en una empresa o en una institución gubernamental.

La idea de dicho manual fue un derivado de mis vivencias y un intercambio de experiencias con otros comunicólogos sobre el sistema de trabajo en nuestros centros de trabajo. Luego de encontrar coincidencias decidí que sería ilustrativo exponer desde cómo crear un área de producción audiovisual, cómo administrarla, cómo prever, cómo informar y evaluar los resultados, hasta cómo mantenerla.

La carencia de una planeación y establecimiento de objetivos lleva a la desaparición, mal uso y desaprovechamiento de las áreas de producción audiovisual, porque no se contempla que aunque es cierto que su manutención exige costos muy altos también pueden ser áreas autofinanciables.

Espero y deseo que la presente tesina sirva y apoye a los hacedores de video que trabajan para empresas e instituciones gubernamentales inmersas en las áreas de comunicación interna.

**CAPITULO I**  
**TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN**

A mediados de la década de los setentas la comunicación vivió cambios en cuanto a los flujos de información. Me refiero a la prensa escrita, radio, cine y televisión, destinados a transmitir la cultura. Fue un momento en donde las políticas públicas, especialmente las relacionadas con la cultura, se enfrentaban a la lógica comercial que buscaba la internacionalización.

En ese momento los modelos de comunicación no eran los adecuados para alcanzar la cobertura de la globalización de las diversas industrias, que buscaban mostrar la cultura a través del capital. De ahí el que surjan algunas reflexiones sobre las industrias culturales.

Pero antes de continuar es conveniente aclarar qué entendemos por globalización. Pareciera ser un término de moda que leemos en los títulos de los libros, encabezados de periódicos o en revistas, que escuchamos en conferencias y en los noticieros de televisión.

Los principios de la globalización tienen su origen en una doctrina económica y una filosofía política llamada liberalismo, que "considera al mercado como el fundamento del sistema económico, a la iniciativa privada y la libre competencia como los generadores de la actividad económica".<sup>1</sup>

El liberalismo económico surgió en el siglo XVIII, como una reacción en contra del Estado, quien asumió su propia regulación y jugó un papel muy importante. Fue la "expresión de la voluntad de luchar en contra de las leyes restrictivas impuestas por el Estado".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Víctor Manuel Muñoz Patraca, "El liberalismo social: propuesta ideológica del salinismo", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Núm. 149, p. 30.

<sup>2</sup> *Idem*.

Un ejemplo de ello fueron los comerciantes ingleses, quienes al no estar de acuerdo con la regulación por considerarla contraria a sus intereses, defendieron la abolición de los monopolios, la legislación restrictiva y pugnaron por la libertad de comercio y la libre competencia.

Por su parte, el inglés fundador de la Economía Política, Adam Smith, dejó asentado que los intereses privados como motores de la economía son: el mercado como regulador del proceso económico; la libre competencia como garantía del interés colectivo; y por supuesto, la “no interferencia”<sup>3</sup> del Estado en la regulación económica.

Con esto último no se pretendía que el Estado no interfiriera: para el liberalismo económico significaba que el Estado debería cumplir con la tarea de asegurar el respeto de todos los participantes en los mecanismos económicos que se derivaban de la ley natural. El liberalismo, como filosofía política, se orientaba a limitar el poder del Estado.

La filosofía política con ideas liberales tuvo su origen con la guerra de independencia de los Estados Unidos de Norteamérica y la Revolución Francesa, que lograron la creación de un orden institucional basado en los principios de que “los hombres nacen y permanecen libres e iguales en derechos”; de ahí que el liberalismo político esté basado en la liberación y la igualdad. De este modo, este concepto, en el plano político, surgió como “el primer sistema de ideas que inspira la creación de instituciones políticas”.

El liberalismo fue un movimiento ampliamente difundido e influyó en Europa occidental y en América, pero fue en Inglaterra donde alcanzó su mayor desarrollo.

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 32.

Al paso del tiempo se vivieron cambios acelerados a nivel mundial, sobre todo en las últimas décadas del siglo XX, con la economía en constante reestructuración, con desórdenes monetarios, déficits públicos y endeudamientos. De este modo resurgen con más fuerza las ideas liberales en contra de las medidas proteccionistas de algunos países en los años de recesión para dar forma a la *globalización*.

Este término nace de una concepción empresarial de la organización económica mundial, y coincide con el proceso de liberalización y privatización de las redes de comunicación. "La liberalización significa el desplazamiento del centro de gravedad de la sociedad hacia el mercado. El mercado se convierte en el principal factor de regulación".<sup>4</sup> Es decir que a medida que el sector privado creció se fue creando un modelo empresarial de comunicación, como un medio de establecer relaciones sociales a diferentes niveles y sectores.

En la década de los setentas la economía política abrió paso a las industrias culturales en busca de la democratización cultural. Para lograrlo las naciones desarrolladas, sobre todo Estados Unidos, rechazaron a la sociedad nacional y adoptaron el "sistema mundo".<sup>5</sup>

Dicho sistema tuvo que ver con cambios sociales a finales de los sesentas y principios de los setentas. América Latina no se quedó al margen, sino que aportó críticas radicales a

---

<sup>4</sup> *Idem*.

<sup>5</sup> Marx y sus continuadores hablaban del carácter "revolucionario" del capitalismo, cuya ley de supervivencia consiste en trastornar continuamente las fuerzas productivas. En virtud de esa expansión y ese progreso permanentes, este régimen crea, sin saberlo, las condiciones de su propio derrocamiento desarrollando las fuerzas sociales y agudizando las contradicciones. A esta visión de la historia, economistas e historiadores oponen el modelo sincrónico y simultáneo, objetando que la historia del capitalismo en numerosos países no corresponde con este esquema y que el "desarrollo" no es ineludible. Porque es más bien el "desarrollo del subdesarrollo" a lo que estamos asistiendo en numerosas regiones del mundo. La unidad de análisis del capitalismo moderno no puede ser la sociedad nacional, sino el "sistema mundo", cuyas naciones sólo son componentes". Armand y Michele Mattelart, *Historia de las teorías de la comunicación*, p. 78.

las teorías de la modernización y expuso un modelo vertical de la transmisión de los ideales del desarrollo.

Un ejemplo de ello fue Brasil, con Paulo Freire y su Pedagogía de los oprimidos en 1970. Para transmitir un mensaje tomó en cuenta la situación del receptor, provocando un intercambio recíproco entre educante y educado.

Es importante tomar en cuenta que el desarrollo de toda sociedad depende, como primera instancia, de la evolución de sus estructuras internas. Cada sociedad o país es un componente de este sistema mundo.

Cabría preguntarse si la integración entre países es equitativa o más bien un intercambio desigual, porque quienes marcan las reglas, formatos y estructuras de comunicación son los países más desarrollados.

De allí que algunos teóricos mencionen al imperialismo cultural como el conjunto de procesos por los que una sociedad es introducida en el seno del sistema moderno mundial y la manera en que su capa dirigente es llevada por instituciones sociales para que correspondan con los valores y las estructuras del centro dominante del sistema o para hacerse su promotor.<sup>6</sup>

Ante el movimiento de comunicación mundial y el desequilibrio económico, surge el "nuevo orden mundial de la información y la comunicación (NOMIC)"<sup>7</sup>, siendo la UNESCO su principal lugar de expresión. En diversas reuniones se trataron principalmente las relaciones norte/sur, hasta llegar a la creación de un documento oficial<sup>8</sup> emitido por la

---

<sup>6</sup> Schiller, citado por Mattelart, *op. cit.* p. 80

<sup>7</sup> "Sostenido por el movimiento de los países no alineados surge NOMIC y el debate sobre la comunicación en un sentido único que caracteriza las relaciones norte/sur entablado desde 1969 con Jean Maheu, desemboca en 1977 presidido por Amadou Mahtar M'Bow, en la creación de una Comisión internacional para el estudio de los problemas de la comunicación, Mattelart, *op. cit.*, p. 82.

<sup>8</sup> En 1980 y como resultado de los múltiples trabajos y conferencias se publica la versión oficial del informe de la Comisión internacional presidida por el irlandés Sean MacBride, al mismo tiempo fundador de Amnistía Internacional, premio Nobel y premio Lenin de la paz, Mattelart, *Idem*.

comunidad internacional, que reconoce y expone el desequilibrio de los flujos y pone en marcha las estrategias para poner remedio a las políticas culturales y nacionales de comunicación.

Mientras tanto, en Europa se analiza un segundo enfoque de la economía política de la comunicación. Las principales reflexiones giran alrededor de la naturaleza de la mercancía cultural y se preguntan ¿qué problemas específicos encuentra el capital para producir valor a partir del arte y la cultura?

Respondiendo a una misma lógica, para ellos "la industria cultural no existe en sí: es un conjunto compuesto, hecho con elementos que se diferencian extraordinariamente, con sectores que tienen sus propias leyes de estandarización".<sup>9</sup>

Esto se traduce en formas de organización del trabajo, en la caracterización de los propios productos y su contenido, y en la institucionalización de las industrias culturales, como son el servicio público y privado. Esta concentración es recíproca, tanto en los consumidores como en quien distribuye algún producto o servicio.

Lo anterior quiere decir que la preocupación principal de los industriales es vender a través del medio audiovisual, lo cual ha hecho del vídeo una moda. Por su parte, Smythe<sup>10</sup> expone que "la televisión es, ante todo, un producto de audiencias vendibles a los publicistas", por ello no le deja otra salida al capitalismo contemporáneo.

Otro cambio y motivo de reflexión para los teóricos fue la función de los actores y el grado de autonomía de las audiencias frente a los mecanismos de comunicación. Es así

---

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 83.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p.85

como surgen algunos movimientos como el intersubjetivo<sup>11</sup>, representado por la Etnometodología.<sup>12</sup>

## TEORÍAS DE LAS RELACIONES SOCIALES

Éstas corrientes están integradas con el nombre de sociologías interpretativas, que estudian el interaccionismo simbólico, la fenomenología social y la etnometodología, esta sociología está atenta a los microprocedimientos; y la sociología estructural, que estudia las coacciones sociales exteriores al individuo y determina la influencia que puedan tener sobre el mismo.

La etnometodología, "renueva profundamente la concepción de la relación entre una acción y su contexto"<sup>13</sup> "El contexto influye en el supuesto contenido de la acción, y ésta, a su vez, contribuye también al sentido progresivamente elaborado del contexto de la propia situación".<sup>14</sup> El resultado de todo acto es producto del contexto, de lo cotidiano, de los actores involucrados, de los grupos, de los sexos, de las generaciones, y no de la causalidad.

La etnometodología, según Schütz y su concepto de "existencias de conocimiento"<sup>15</sup>, dice que "todos viven de las temporalidades, de los tiempos sociales diferenciados que remiten a otros tantos vínculos con el saber; otras tantas posiciones en las redes de relaciones intersubjetivas".<sup>16</sup>

<sup>11</sup> Intersubjetivo se refiere a la capacidad de producir sentido, de desarrollar procedimientos de interpretación en la vida cotidiana, se distribuyen de forma diferenciada, creando una diversidad de los conocimientos en la acción y en la interacción, según los individuos, los grupos, las generaciones y los sexos. *Ibid.*, pp. 91- 92.

<sup>12</sup> "La etnometodología tiene como objetivo el estudio del razonamiento práctico de sentido común en situaciones corrientes de acción. Su fundador fue Harold Garfinkel con la publicación *Studies in Ethnomethodology* en 1967". *Ibid.*, p. 90

<sup>13</sup> Heritage citado en Mattelart, *op. cit.*, p. 91.

<sup>14</sup> *Idem.*

<sup>15</sup> "Existencias de conocimiento: el mundo social se interpreta en función de categorías y de construcciones de sentido común, que constituyen los recursos gracias a los cuales los actores sociales logran una comprensión intersubjetiva y consiguen orientarse unos respecto de los otros". *Ibid.*, p. 92.

<sup>16</sup> *Idem.*

Por su parte, la metodología obtenida de la sociología de las interacciones sociales se refiere al punto de vista de los actores en la interpretación del mundo que los rodea.<sup>17</sup> De ahí que quien se dedique a elaborar mensajes para una audiencia, tendrá que ponerse en el lugar del otro, con un método previo de observación del participante, para obtener el conocimiento y lograr involucrarse en su vida cotidiana de tal forma que la elaboración de un mensaje acertado, con un contenido apegado al entorno social del receptor.

Por su parte, Herbert Blumer trabaja con el “interaccionismo simbólico”<sup>18</sup>, y lo resume en tres premisas que tienen por objetivo la interpretación de los símbolos por parte de los actores.

La primera es que los demás humanos actúan respecto de las cosas sobre la base de las significaciones que estas cosas tienen para ello. La segunda, que la significación de estas cosas deriva, o surge, de la interacción social que un individuo tiene con los demás actores. La tercera es que estas significaciones se utilizan como un proceso de interpretación, efectuado por la persona en su relación con las cosas que encuentra, y se modifican a través de dicho proceso.<sup>19</sup>

Otros estudios sobre el interaccionismo simbólico los hace Erving Goffman,<sup>20</sup> quien le da otro enfoque, el del análisis dramático,<sup>21</sup> donde para demostrar la retórica de la vida cotidiana considera necesario que las gesticulaciones parezcan verdad, como en el teatro.

---

<sup>17</sup> “Ponerse en el lugar del otro, es el método de la observación participante como manera de obtener el conocimiento”. *Idem*.

<sup>18</sup> “Interaccionismo simbólico denominación que crea Herbert Blumer en 1937 donde destaca la naturaleza simbólica de la vida social”. *Idem*.

<sup>19</sup> *Ibid*, p. 93

<sup>20</sup> *Idem*.

<sup>21</sup> “Dramaturgia es un género de creación literaria que representa la imitación de una acción cotidiana que por medio de las emociones más simples provoca el llanto fácil y trata de mejorar la conducta frente a los demás. Buenos contra malos”. Diplomado en documentación audiovisual, *Material didáctico elaborado* por Oscar Montero, Centro de Educación de Televisión Educativa, SEP, p. 4

Está reflexión lo ha llevado al estudio del análisis de la conversación, de la etnografía de la palabra y al de la comunicación no verbal.

La etnometodología también prevé los aspectos del habla y habilita al actor de este elemento, independientemente de los signos. Asimismo, retoma la noción de "juegos de lenguaje".<sup>22</sup>

El lenguaje ya no está descrito en sus estructuras formales, sino en el uso práctico que de él se hace en la vida cotidiana. El usuario/sujeto es un determinante del lenguaje. El juego de lenguaje es ese lenguaje en uso de la interacción social que se inscribe en una actividad o una forma de vida.<sup>23</sup>

En la etnografía de las audiencias,<sup>24</sup> "el lenguaje no se puede reducir a un reflejo de los intereses sociales, y que por tanto tiene cierta autonomía, pero destaca que está atrapado en redes de relaciones sociales integradas en sistemas políticos, económicos e ideológicos".<sup>25</sup>

Por su parte, al hablar de la creación artística, Humberto Eco vincula la función creativa del lector y el receptor, a las transformaciones literarias y artísticas que pretenden una cierta "ambigüedad como valor"<sup>26</sup> esto es con el fin de ofrecer apertura y diversidad de significados.

<sup>22</sup> "juegos de lenguaje" introducida por Ludwig Wittgenstein en sus investigaciones filosóficas publicada en 1953. En esta obra rompe con el racionalismo intelectualista y con el presupuesto representacionista de una correspondencia entre el lenguaje y el mundo". Mattelart, *op. cit.*, p. 95.

<sup>23</sup> *Idem.*

<sup>24</sup> Etnografía de las audiencias "El lenguaje no se puede captar sino en función de su orientación hacia el otro". *Ibid.* p. 98

<sup>25</sup> Mikhail Bakhtin citado en Mattelart, *op. cit.*

<sup>26</sup> "El artista que produce sabe que a través de su objetivo está estructurando un mensaje: no puede pasar por alto el hecho de que trabaja para un receptor. Sabe que este receptor interpretará el objeto-mensaje aprovechando todas sus ambigüedades. Pero no se siente por ello menos responsable de esa cadena de comunicación". *Ibid.* p. 99.

El artista que produce sabe que a través de su objeto está estructurando un mensaje: no puede pasar por alto el hecho de que trabaja para un receptor. Sabe que este receptor interpretará el objeto-mensaje aprovechando todas sus ambigüedades, pero no se siente por ello menos responsable de esa cadena de comunicación.<sup>27</sup>

## DIFERENCIAS INDIVIDUALES

El antropólogo Clifford Geertz menciona que la cultura es "una compleja red de significaciones que da un sentido común o público a los comportamientos y los discursos de los actores individuales".<sup>28</sup>

Su labor consistió en describir la singularidad de los comportamientos y los discursos de los actores individuales a través de la acción social, e intentar obtener una significación que refleje la vida social. "El análisis de los sistemas simbólicos no es por tanto una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones, y hay que aceptar la condición intrínsecamente fragmentaria del análisis cultural".<sup>29</sup>

## CATEGORÍAS Y RELACIONES

La nueva era tecnológica de comunicación e información marca la estructura de la organización en la sociedad y el mundo, a través de un sistema de red que, como dicen Rogers y Kincaid "se compone de individuos conectados unos con otros por flujos estructurados de comunicación".<sup>30</sup>

En los años sesentas la innovación consistió en transmitir datos con el fin de persuadir a los futuros usuarios. La concepción de este modelo fue el progreso, la modernización e innovaciones que aportaran el desarrollo.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> *Idem.*

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 101

<sup>29</sup> *Idem.*

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 108

<sup>31</sup> *Idem.*

Veinte años más tarde Everett Rogers revisó esta teoría. A la cual la vinculó con la teoría matemática de la información. la criticó por olvidar el contexto a definir de los interlocutores como átomos aislados, y sobre todo de descansar en una causalidad mecánica, de sentido único. A cambio, propuso una definición de la comunicación como "convergencia".<sup>32</sup>

Por su parte Katz<sup>33</sup> dice que "la red sirve para hacer olvidar una sociedad profundamente segregada y para proponer una visión armónica de ésta". La red no es otra cosa que la globalización, surgida de una necesidad de la economía política crítica de la comunicación, con el fin de unir territorios en el espacio-mundo. Como dice Mattelart:

El concepto de comunicación-mundo, inspirado en el de economía-mundo, sirve para proseguir el análisis de este nuevo espacio transnacional jerarquizado: la pesada lógica de las redes imprime su dinámica integradora, produciendo al mismo tiempo nuevas segregaciones, nuevas exclusiones, nuevas disparidades.<sup>34</sup>

El término globalización parte de la geoeconomía y de sus redes técnicas de transmisión de información en tiempo real. Desde las redes de flujos financieros, la noción de globalización va a extenderse hasta las redes de los flujos económicos y culturales.

Ello significa la creación e integración de necesidades dictadas por los mercados, los productos para los consumidores y donde, por supuesto, se da el auge de la competencia entre capitales, lo cual exige una visión estratégica mundial sobre la planificación de los mercados, lo que hace de esto una "teoría empresarial".<sup>35</sup>

<sup>32</sup> Un proceso en el que los participantes crean y comparten información a fin de llegar a una comprensión mutua. *Idem*.

<sup>33</sup> *Ibid.*, p. 109.

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 114.

<sup>35</sup> Teoría empresarial se refiere al régimen empresarial local, nacional e internacional, concatenados uno con el otro de tal forma que el objetivo sea la estandarización del mercado. *Ibid.*, pp. 118-119.

Este proceso de comunicación empresarial se constituye en la conformación de grupos publicitarios y de megagrupos que tienen un mismo objetivo, pensar en "términos globales, como si el mundo entero fuera una sola entidad"<sup>36</sup>, lo mismo que sus productos, sus servicios, su distribución y su comunicación. "La globalización se convierte en una plantilla cibernética del mundo y del nuevo orden mundial en gestación".<sup>37</sup>

Esto nos lleva a pensar en el nuevo esquema de la teoría empresarial de red, donde la producción y la distribución de los medios de comunicación (radio, prensa escrita, televisión y cine) proponen e imponen una estrategia que debe ser al mismo tiempo local y global.

Evidentemente lo que esta postura global trata de crear es una mentalidad de desarraigo, de no pertenencia a un territorio nacional o local, de anhelar lo ajeno y negar las propias costumbres, no reconocer tradiciones, música, lenguaje, comida, raza y por ende, el orígenes de sus raíces.

Esta formación hacia la cultura de mercado sólo enseña y reconoce las reglas del capital, mismas que se imponen en la aplicación del terreno de la educación con el fin de modificar la esencia de las funciones sociales y humanísticas.

Cabe destacar que éste sistema se introdujo en México con el fenómeno de la transnacionalización, mismo que se acrecentó en la década de los ochentas, en el sexenio Salinista, con el Tratado del Libre Comercio con Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 118.

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 119.

En materia de comunicaciones, el argumento para conducir culturalmente al país fue la modernización de los medios de comunicación, en particular de la televisión, con el fin de hacerlos eficientes.<sup>38</sup>

Dentro de estas reflexiones de categorías y relaciones quedan por mencionar los estudios feministas, que hasta el momento se han aplicado poco en televisión. Morley<sup>39</sup> realiza investigaciones sobre la familia y la televisión, y para ello explora las interacciones en el seno de la familia y su contexto natural, el universo doméstico. Se dedica especialmente a las relaciones de poder entre los sexos y las reacciones que provoca en ellos el uso de la televisión.

En cuanto a la imagen que proyecta la televisión sobre el papel actual de la mujer en el ámbito cotidiano, diversos estudios muestran "cómo el serial construye un modo de aproximación sobre las expectativas de estas espectadoras, respondiendo a las responsabilidades, a las tensiones y a las rutinas cotidianas ligadas al contexto de su vida familiar, a las competencias tradicionalmente asociadas a su estatus en el seno de la pareja y del hogar".<sup>40</sup>

La perspectiva futura para los comunicólogos está basada en: eficiencia, productividad y competitividad, traducida en calidad total, que son los mismos principios de la actual administración foxista. Nos falta ver hasta qué punto se reactivará el liderazgo del Estado desde la cultura.

---

<sup>38</sup> Javier Esteínou Madrid. *La comunicación y la cultura nacionales en los tiempos del libre comercio*, p. 175.

<sup>39</sup> Mattelart, *op. cit.*, p. 100.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 101

24

**CAPITULO II**  
**NOCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

El objetivo de este capítulo es explicar el significado de la comunicación interna: sus orígenes, desarrollo, reflexiones y aplicaciones en la vida cotidiana de una organización, ya que los seres humanos vivimos y nos desarrollamos dentro de complejas organizaciones. llámense hospital, escuela, empresa o institución gubernamental.

Para poder hablar de comunicación interna es necesario hablar antes de la comunicación organizacional, ya que ésta estudia los fenómenos de comunicación tanto interna como externa, así como las relaciones públicas y la publicidad.<sup>1</sup>

Sin perder el objetivo inicial, este capítulo se enfoca en la comunicación interna apoyada en fundamentos teóricos, con la finalidad de comprender la conducta humana y la forma de comunicación cotidiana entre los integrantes de una organización, sobre todo en el ámbito laboral donde se vive una buena parte del día.

La cantidad de horas que pasamos en nuestro centro de trabajo requiere de un momento de reflexión y análisis sobre el tipo de relaciones que tenemos o quisiéramos tener para mantener una sana convivencia laboral que derive en la creatividad y productividad profesional. Desde esta perspectiva surgen diversos estudios y análisis de la conducta humana y la comunicación que se dan dentro de las organizaciones, mismos que resumiré a continuación, hasta llegar a la comunicación interna.

---

<sup>1</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p. 31.

## COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Aunque no lo pensamos ni cuestionamos es importante mencionar que gran parte de nuestra vida está inmersa en organizaciones, ya sean políticas, religiosas, educativas o laborales, que tienen el fin de procurar satisfacer una necesidad, ya sea recreativa, económica o espiritual, entre tantas otras.

Una organización está compuesta de dos tipos de recursos: los técnicos y los humanos. En el caso de los últimos, se requiere de personas que vayan más allá de sus limitaciones individuales y se involucren en acciones concertadas y coordinadas para satisfacer los requerimientos necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

Existen algunos elementos básicos que toda organización tiene:<sup>2</sup>

- Ubicación en el espacio y el tiempo: las organizaciones comprenden gente, un lugar específico (o lugares) y tiempo.
- Tamaño (personal): dos o más personas.
- Acciones interdependientes: los integrantes trabajan conjuntamente para lograr objetivos.
- Insumo de recursos del medio ambiente: las organizaciones involucran algunas personas y objetos alrededor de ellas.
- Comunicación: los miembros se integran, coordinando sus actividades para transformar y procesar los recursos.
- Producto: los bienes o servicios se reintegran al ambiente como resultado de las actividades de la organización.

---

<sup>2</sup> Michele Totela Myers, *Administración mediante la comunicación*, p. 5.

Estos elementos también tienen actividades coordinadas a través de la división del trabajo que sólo son posibles gracias a la comunicación.

Pero la comunicación es algo más que una simple transmisión de información o transferencia de significado, "la comunicación proviene de la teoría general de sistemas e implica un proceso transaccional en el que las personas construyen significados y desarrollan expectativas sobre lo que sucede a su alrededor y entre sí mediante el intercambio de símbolos. Hay tres partes de esta definición que son cruciales: 1) construir significados; 2) desarrollar expectativas; 3) intercambiar símbolos".<sup>3</sup>

La construcción de significados nos permite describir experiencias y desarrollar un sistema para intercambiarlas de manera personal, de acuerdo al bagaje cultural de cada individuo; de ésta forma cada persona construye significados en su mente y los transmite, desarrollando a una relación específica entre un símbolo y una experiencia personal.

El aprendizaje de los símbolos y su asociación se dan a través de la observación. Mediante su intercambio se crean expectativas; cuándo éstas se comparten es posible la coordinación, que genera y posibilita la organización.

Finalmente, el intercambio de símbolos con los demás proporciona la creación de significados y la posibilidad de compartir expectativas. Los gestos, expresiones faciales, el vestuario, el mobiliario y el decorado son símbolos no verbales en el contexto de una organización, otorgándole también una distinción individual.

Muchos autores admiten que la comunicación es importante y central para la vida organizacional. Tal es el caso de Katz y Kahn, quienes sostienen que la "comunicación –

---

<sup>3</sup> *Idem*

intercambio de información y transmisión de significados— es la esencia misma de un sistema social o de una organización”.<sup>4</sup>

Por su parte, Keith Davis define a la comunicación como el “proceso de transferencia de información y entendimiento de una persona a otra”, y añade que “la única manera de lograr la administración dentro de una organización es a través del proceso de la comunicación”.<sup>5</sup>

Muchos otros autores proponen definiciones que insertan a la comunicación dentro de la vida organizacional y que coinciden en lo vital y esencial que es para su funcionalidad, como lo muestra, de manera somera, el siguiente cuadro de las principales escuelas de la Teoría Organizacional.

#### PRINCIPALES ESCUELAS DE TEORÍA ORGANIZACIONAL

CLÁSICA	CONDUCTUAL
Disciplinas auxiliares Ingeniería industrial Economía Experiencia	Disciplinas auxiliares Psicología Sociología Antropología
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	RELACIONES HUMANAS
Taylor	Mayo Roethlisberger
BUROCRACIA	RECURSOS HUMANOS
WeberMc	Gregor Likert
GERENCIA ADMINISTRATIVA	SISTEMAS
Fayol Barnard	Sistemas abiertos: Katz Kahn <b>Contingencia:</b> Woodward Lawrence y Lorsch

<sup>4</sup> *Idem*

<sup>5</sup> *Idem*

CONCEPTOS PRINCIPALES	
División del trabajo Paga como motivador Tramo estrecho de control Unidad de mando Autoridad-responsabilidad Personal por línea/staff	Motivación Normas de grupo Diseño de organización plana Liderazgo de contingencia Enriquecimiento laboral

## LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Cabe resaltar que vivimos en la era de las telecomunicaciones. Podemos hablar telefónicamente a cualquier parte del mundo, utilizar la red de satélites espaciales, ver que sucede en otros lugares, y todo sin necesidad de salir de la oficina o la casa.

Sin embargo, y a pesar de los logros obtenidos en cuanto a nuevas tecnologías de comunicación, éstas no ayudan mucho si no tenemos claro lo que queremos comunicar, como en el caso de las instituciones públicas o de algunas empresas privadas. No basta con tener todas las herramientas sino saber cómo utilizarlas, tomando en cuenta las relaciones interpersonales que puedan generarse dentro de estas empresas.

Al respecto comentó Abelardo Garza en entrevista: "La comunicación interna no es sólo medios, también es comunicación interpersonal; por ejemplo, yo te puedo decir que en otras empresas hay comunicación interna dedicada a la comunicación interpersonal y que fomenta canales de comunicación, jefe-subordinado, jefe-colaborador, o entre los colaboradores". (entrevista completa en anexo 1)

Un factor que interviene en la falta de comunicación efectiva es "el derecho de hablar y el derecho a ser escuchados",<sup>6</sup> que no siempre se cumple.

<sup>6</sup> Gerala M. Golchaber, *Comunicación Organizacional*, p. 15.

Algunos estudios realizados por asesores de la comunicación muestran las repercusiones de un pobre proceso comunicativo, ejemplo de ello es cuando dicen que "los negocios americanos fracasan cada año debido a una mala administración y a unas comunicaciones ineficaces".<sup>7</sup>

Dado que en la actualidad nos desenvolvemos dentro de diferentes organizaciones cotidianamente es evidente que muchos de los problemas que tenemos al interactuar con ellas son por la falta de una acertada organización y una buena comunicación. Cada día los expertos en organizaciones se preocupan más por ello y buscan encontrar las estructuras adecuadas a las mismas para poder dirigir al personal humano.

Las aportaciones más interesantes de todas las investigaciones están encaminadas a detectar y evitar los errores dentro de la comunicación organizacional e intentar entender lo que significa la organización dentro de un sistema específico. Una vez visto lo anterior y para concluir con ella podemos definir a la comunicación organizacional como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".<sup>8</sup>

## **PROBLEMAS QUE SURGEN DENTRO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Cuando una empresa es muy grande hay más probabilidades de que se generen relaciones tirantes y complejas entre las distintas áreas e incluso entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa; motivo de ello suelen ser las relaciones de amistad o enemistad dentro del organigrama. lo que produce distorsiones en la circulación y el contenido de la

---

<sup>7</sup> *Idem.*

<sup>8</sup> *Ibid.* p. 23.

información, dando lugar a un tipo de comunicación basada en rumores (lo que Shannon denominaba "ruidos"),<sup>9</sup> que desvirtúa la realidad de la empresa.

Hasta el momento no existen en México estudios al respecto por lo que han surgido despachos de consultoría independientes, que orientan y asesoran a las empresas sobre como mantener una comunicación interna efectiva.

Sin embargo, sí podemos hablar de puntos base y necesarios para la comunicación de toda empresa, como la inducción. Ésta es la información general que se proporciona a los empleados de nuevo ingreso sobre la organización en la que van a trabajar, aunque algunas empresas consideran que no es necesario debido al tamaño de la misma.<sup>10</sup> Este dato es un buen indicador para considerar si en una empresa o institución de gobierno se mantiene una política de comunicación interna, ya que de no ofrecer dicha información se refleja una carencia en el marco de este rubro.

## **CAUSAS Y EFECTOS DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA<sup>11</sup>**

En la mayoría de las organizaciones y en todos los niveles existe una actitud negativa hacia la comunicación interna a consecuencia de una serie de hábitos y normas no escritas, pero arraigadas en los distintos esquemas de organización, que dificultan la implantación de un adecuado sistema de comunicación interna que cumpla con todos los objetivos. Dichas normas y hábitos forman parte de la cultura organizativa actual:

---

<sup>9</sup> Shannon, citado en Ongallo, *Comunicación Interna*, <http://www.terra.com/cominter.htm>, España, 1997, p. 1.

<sup>10</sup> *Idem*

<sup>11</sup> *Ibid.*, p.2.

- o Existen áreas funcionales dentro de la organización que actúan como células autónomas dentro de la gran estructura. Dichas células tienen vida propia, ejercen sus funciones de forma semi-independiente y suponen una amenaza para los intereses generales de la organización.
- o Suelen aparecer conflictos de competencia entre las divisiones y departamentos de la organización, con rivalidades y conflictos.
- o Se produce un choque entre las responsabilidades de línea y las de *staff*, entendiendo estas últimas como las que actúan de forma funcional, no jerárquica.
- o Crece la estructura organizativa de la empresa, lo que expande la pirámide jerárquica y, en consecuencia, los canales de comunicación ascendentes y descendentes.
- o Existe un aparato burocrático que suele restar agilidad organizativa y tiende a institucionalizar, como sistema de autodefensa, el "conducto reglamentario".<sup>12</sup>
- o Los mandos intermedios suelen ser los vehículos fundamentales, tanto en un sentido constructivo, potenciador de la adecuada comunicación interna, como restrictivo, con rumores e inadecuados esquemas comunicativos.
- o Los medios y soportes para llevar a cabo estrategias de comunicación interna a veces no resultan los más adecuados en los momentos precisos.

---

<sup>12</sup> *Ibid*, p. 3.

- o La causa de todos los puntos anteriores es una política de comunicación interna defectuosa, que bloquea la comunicación, tanto ascendente como descendente, y que origina principalmente que todos los mensajes enviados se desvirtúen desde el origen.

### **EFFECTOS DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA**

- o No hay una identificación del trabajador con la organización, dando lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que origina una disminución en la productividad unitaria y una insatisfacción personal.
- o Falta de especificación de funciones y cometidos, lo que distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos y fomentando la denominada "patología funcional".<sup>13</sup>
- o Desconocimiento de los avances tecnológicos, una de cuyas consecuencias directas es el desaprovechamiento del potencial humano de la empresa que, paulatinamente, se va quedando técnicamente atrasada, fenómeno que termina repercutiendo en la calidad de los productos y servicios ofrecidos y de la propia imagen de la compañía.
- o Creación de un sistema de comunicación informal debido a las carencias de la estructura formal. Estos sistemas, en muchas ocasiones, en vez de informar distorsionan la realidad de los hechos.

---

<sup>13</sup> *Idem.*

## **EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

En el fenómeno comunicativo del ámbito laboral de una empresa, o de cualquier organización, la comunicación interna debe ser entendida por los responsables de la misma en términos estratégicos, mediante un determinado plan que permita conseguir los objetivos que se planteen. Barranco establece los pasos que deberán incluirse en este plan:<sup>14</sup>

### ***1. Formación en la Comunicación***

Es necesario concientizar y sensibilizar a todos los responsables de áreas (emisores) acerca del papel fundamental que desempeñan en la organización. De poco sirve un buen mensaje con elaborados medios, si la organización no toma conciencia de los aspectos de la gestión, por ello es necesario un curso de comunicación interna dirigido a quienes toman decisiones.

### ***2. Determinación del Contenido de la información.***

Una vez superada la fase de sensibilización pasamos al mensaje o contenido de la información que se va a transmitir. Es necesario saber cuáles son aquellos asuntos que interesan más a los empleados para abordarlos con claridad y rapidez.

Para ello es necesario utilizar las técnicas de campo empleadas en el *marketing* social, relativos a la conveniencia de preguntar al trabajador-cliente acerca de sus intereses prioritarios desde el punto de vista de la información. Las entrevistas en profundidad y las reuniones de grupo suelen ser las técnicas más utilizadas para determinar los contenidos informativos de la empresa.

---

<sup>14</sup> Barranco, citado en Ongallo, *op. cit.*

De existir una comunicación interna entre la dirección y los empleados estaríamos hablando de una mejor productividad en las empresas y de programas sociales efectivos en el caso de las instituciones públicas.

También son de destacar los beneficios económicos originados por las agresivas campañas de *marketing* de nuevos productos resultantes, en muchos casos, de ideas obtenidas por los grupos de progreso o innovación existentes en la empresa.

## CINCO CLAVES PARA ENTENDER LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna permite alcanzar el desarrollo en una cultura organizativa. Todas las organizaciones humanas la llevan a cabo consciente o inconscientemente: desde un consejo de administración hasta una entrevista de evaluación, pasando por circulares, órdenes, informes, memorandos, etcétera, en los que un emisor trata de informar, motivar o influir en un receptor utilizando un código determinado.<sup>15</sup> “La comunicación es el gran lubricante de la organización, imprescindible para la gestión de la misma”.<sup>16</sup>

### 1. IMPULSO

La dirección o gerencia (líderes) tendrán que impulsar la comunicación interna en todos los canales factibles para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización. El proceso de dirigir se refiere a la planificación de objetivos, la toma de decisiones y la solución de los problemas de la empresa, de tal manera que los individuos que la forman

---

<sup>15</sup> Carlos Ongallo, “Cinco claves para entender la comunicación interna” en *Comunicación Interna*, [http://www.terra.com/cominter/5pasos.htm\(local\)](http://www.terra.com/cominter/5pasos.htm(local)), España, 1997, p.1

<sup>16</sup> *Idem*.

puedan estar implicados en posiciones muy variadas, en función de su papel en el proceso de comunicación.

Hay una correlación muy estrecha entre un buen nivel de comunicación interna y un estilo de dirección participativo. Por el contrario, los niveles más bajos de comunicación interna (en cantidad y calidad) están asociados a estilos de dirección autoritarios.

## **2. INNOVACIÓN**

La voluntad para el cambio es otra de las claves de la comunicación interna. De la orden verbal a las intranets o los universos virtuales vemos la propensión al cambio y las expectativas de conseguir mejores resultados que los actuales.

Se hace necesaria una evolución de la cultura empresarial, en la cual mejore la implantación de políticas de comunicación interna y la puesta en marcha de canales y medios que favorezcan la implicación y la consiguiente participación de todos en un proyecto común de empresas e instituciones públicas.

La innovación no sólo afecta a la voluntad o a las políticas de comunicación: de estas últimas se deriva un interés por la **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA** que facilite los cauces de información interdepartamental e intradepartamental.

Ante toda esta avalancha tecnológica debe haber una adecuación a las necesidades de comunicación interna de cada organización y, por supuesto, una capacitación del personal para su uso y aplicación.

### 3. IMPLICACIÓN

Poner en común, hacer común. La comunicación interna persigue que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con un proyecto común. Se habla cada vez más de los "canales personales de comunicación".<sup>17</sup> que son los que llegan de manera más directa a los miembros de la organización. Estos canales personales han de llevarse a cabo teniendo en cuenta una serie de preceptos:

- a) Respetando los canales de comunicación establecidos.
- b) Identificando la necesidad de comunicación-información que requiere cada persona en cada caso.
- c) Estableciendo un sistema sucesivo de delegación y participación en objetivos por el cual los objetivos finalmente sean DE TODOS.<sup>18</sup>

### 4. INFORMACIÓN

Información y comunicación son dos términos que a veces actúan como sinónimos. Sus significados son tan parecidos que muchas veces se confunden. Se puede decir que la información es el paquete básico, el objeto de la comunicación interna.

La mejora de la información que se comunica al personal está expuesta a una serie de riesgos, o más bien de percepciones por parte de los directivos. ¿Por qué un ejecutivo desconfía a la hora de facilitar información?

---

<sup>17</sup> *Ibid.* p. 2

<sup>18</sup> *Idem.*

- Los cuadros no están preparados técnicamente, y por ello bloquean la comunicación.
- Lleva tiempo y cuesta dinero.
- En realidad, los asalariados y niveles bajos no requieren mucha información.
- No es posible poner todo al corriente de todos.
- Proporcionar información y fomentar el diálogo implican riesgo de suscitar preguntas delicadas que ni los directores ni los mandos intermedios están en condiciones de responder.
- Los asalariados, y en particular los sindicalistas, pueden aprovechar la información que reciben para poner en aprietos a la dirección.<sup>19</sup>

Pese a lo anterior muchos de los antiguos métodos van cambiando. De los rígidos organigramas verticales de información y de los sobres cerrados con el remitente y el destinatario se está avanzando hacia redes globales de comunicación dentro de la empresa.

En opinión de Daniels, ser global significa "intercambiar información en todo momento y lugar con cualquier persona de la organización, en vez de comunicarse verticalmente a través de organismos rígidos con funciones de organización específicas".<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 3.

<sup>20</sup> *Idem.*

## 5. IDENTIDAD

Es la identificación de la comunicación interna con la cultura de la compañía o institución pública. Una comunicación bien entendida genera pertenencia puesto que contribuye a que los empleados asuman los valores y estilo organizativo de la misma.

Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es (o se quiere ser). La comunicación interna tiene que afirmar el proyecto empresarial o institucional como un modo de identificar a la empresa con el entorno social. Una vez lograda esta identificación "teórica", debe tratar de identificar a todo el personal con dicho modo.<sup>21</sup>

Luego de presentar los elementos teóricos y prácticos de la comunicación organizacional para comprender a la comunicación interna, vale la pena reflexionar sobre los elementos de liderazgo, cultura empresarial, integración y demás, que bien entendidos y utilizados mejorarán el clima interno y proporcionarán a la organización un acceso a la calidad, productividad, creatividad, innovación y así satisfacer los objetivos comunes.

Una organización requiere mejorar los cauces de comunicación para lograr sus fines, pero la comunicación necesita hacerse operativa para ocupar un lugar preponderante entre los elementos de gestión de la empresa o institución pública. ¿Qué entendemos por comunicación operativa? Sencillamente, la que tiende hacia un objetivo, la que pretende lograr un resultado.

En definitiva, el secreto de cualquier proceso de comunicación estriba en la capacidad para hablar el idioma del receptor.

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 4.

**CAPÍTULO III**  
**LA CAPACITACIÓN AUDIOVISUAL**

En el presente capítulo se abordarán los dos elementos más importantes que involucra el proceso de capacitación audiovisual, el análisis del receptor y el tipo de video adecuado a las necesidades específicas de capacitación que requiere el receptor. Para tal efecto, es necesario apoyarse en la teoría de la psicología de la Gestalt. Porque nos permite entender y comprender las estructuras mentales del aprendizaje a través de las sensaciones y percepciones.

Es importante decir que los programas de capacitación en las diversas organizaciones son una necesidad porque satisfacen las inquietudes de quien recibe la instrucción, además de mantenerlo actualizado; ello motiva la creatividad, la calidad en el trabajo y la realización de objetivos tanto de la organización como del personal que labora en ella. Al respecto dice en entrevista la maestra Adriana Silva:

Un aspecto que debemos considerar es la creatividad en la capacitación. Debemos hacer acopio de nuestra creatividad a fin de modificar nuestra forma de enseñar; dejar de transmitir contenidos para facilitar situaciones de aprendizaje significativo; formar hábitos y actitudes de aprendizaje. (entrevista completa en el anexo II).

La capacitación provoca un cambio de actitud en los miembros que integran una organización, como una empresa o institución pública, y repercute en sus diferentes áreas y niveles, ya que permite conocer y comprender los objetivos y las características de lo que sucede a su interior.

En relación al trabajo, la capacitación impulsa la competitividad a través del aprendizaje y alimenta la reflexión y la crítica. Si los empleados no tienen la capacidad de reaccionar oportunamente pueden quedar marginados con relación a los demás, ya que estamos en una época que incita a la preparación y a la actualización permanente, dados los

cambios acelerados de las nuevas tecnologías que generan continuamente nuevas formas de trabajo.

Por ello es de vital importancia nutrirse de una adecuada capacitación dentro de los ámbitos organizacionales, así como de poseer una estrategia adecuada de preparación, apegada a las necesidades de su propia organización. Veamos a la capacitación como un esfuerzo regulador y perdurable en la construcción de ideas, necesaria para la preservación de la competitividad.

La capacitación se vale de varios apoyos para no caer en la rutina y crea sistemas dinámicos y efectivos como procedimientos educativos y pedagógicos. Uno de estos apoyos es el audiovisual, una ayuda eficaz para el aprendizaje, sin llegar a sustituir el adiestramiento ni la habilidad de enseñanza de un capacitador. En este capítulo me referiré específicamente al video como un apoyo en la capacitación. No sin antes hablar de la teoría de la psicológica llamada Gestalt que estudia la estructura del aprendizaje y todos los elementos que lo encauzan como es la percepción.

## **LA TEORÍA DE LA GESTALT Y SUS PRINCIPIOS**

El hacedor de videos tiene como objetivo transmitir un mensaje de la mejor forma posible. Para ello requiere de imágenes en movimiento, sonido y un contenido coherente y preciso. Lograr cumplir con el objetivo implica saber a quién va dirigido el mensaje y cuáles son sus necesidades, en una palabra, analizar a la audiencia.

Es aquí cuando el creativo en video se apoya en la teoría de la Gestalt,<sup>1</sup> la cual parte de la experiencia humana, la responsabilidad y la conciencia del individuo sobre sus necesidades presentes y lo que queremos transmitirle al receptor para que alcance la meta deseada, tanto de la organización como individual.

Pero ¿de qué manera apoya la Gestalt a la percepción del receptor para la realización de un video? Esta teoría, al estudiar la naturaleza de la percepción visual del movimiento,<sup>2</sup> le permite al creativo, hacer un análisis más profundo del receptor sobre cómo presentar determinado contenido, en la forma adecuada.

Por ello es importante apoyarse en la teoría de la Gestalt, ya que "la tesis central es que la percepción es una reproducción de los objetos en forma de imagen mental, y el pensamiento consiste en una combinación mecánica de tales imágenes".<sup>3</sup> en este sentido, el creativo (productor y realizador) trabajan la forma del movimiento de las mismas en el proceso de grabación, edición y post-producción, así como en el sonido, todo acorde a la forma de vida y necesidades del receptor. En entrevista Adriana Silva menciona:

Algunos estudios nos dicen que del 75 al 80 por ciento de lo que aprendemos es a través de la vista, por lo tanto es fundamental utilizar medios audiovisuales. Algunos de los beneficios que se pueden considerar en cuanto a su utilización son que atraen y mantienen la atención, ya que la velocidad del habla es aproximadamente de 110 a 160 palabras por minuto; la velocidad del pensamiento es entre 400 a 500 palabras por minuto. (entrevista completa en el anexo II).

---

<sup>1</sup> Las primeras publicaciones de la Gestalt fueron hechas en 1912 por el alemán Max Wertheimer, "Contexto específico en que surge este paradigma", <http://www.geocities.com/Nashville/Stage/9882/contexp.html>, La Habana, 2001, p. 1.

<sup>2</sup> Karel Alberto Díaz Marcos en "Relaciones entre la escuela Gestalt y otras corrientes psicológicas". La Habana, 2001, p.1 <http://www.geocities.com/Nashville/Stage/9882/contexp.html>

<sup>3</sup> *Ibid*, p. 2.

La Gestalt “invita a volver a la percepción ingenua, a la experiencia inmediata, no viciada por el aprendizaje, y comprobar ahí que no percibimos conjuntos de elementos, sino unidades de sentido estructuradas, formas. El todo es más que la suma de sus partes. La conciencia abarca mucho más que la conducta”.<sup>4</sup>

Wertheimer realizó algunos experimentos sobre la naturaleza de la percepción del movimiento, a lo que le llamó el “fenómeno phi”. “En este fenómeno se basaron los antiguos kinescopios, y actualmente la proyección de películas, así como los anuncios publicitarios y marquesinas de cines adornadas con bombillas que parecen desplazarse en torno, ya que el movimiento es una construcción perceptual a partir de imágenes sucesivas”.<sup>5</sup>

Wertheimer denominó Gestalt al factor unificado que combina elementos separados en un todo, provocando dicha “ilusión”.<sup>6</sup> Posteriormente estudió el principio de organización con el fin de analizar los componentes sensoriales de una entidad percibida.

Para poder hacerlo dividió los principios básicos de organización de la siguiente manera:

1. Proximidad de los elementos entre sí. Esta tiene fines de adaptación y facilita nuestra percepción para conformar objetos con contornos paralelos.
2. Semejanza. Es cuando la percepción agrupa las figuras por su similitud de forma.

---

<sup>4</sup> Karel Alberto Díaz Marcos en “Ideas esenciales”, <http://www.geocities.com/Nashville/Stage/9882/ideas.html>. La Habana, 2001, p.1.

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> *Ibid.* p. 2.

3. Completamiento de figuras o *fenómeno de cierre*. Es un proceso mental que busca ajustar y terminar una figura incompleta y que se manifiesta en muchos campos, más allá de la percepción visual.<sup>7</sup>

Estos principios básicos nos permiten ver que a través de la percepción el ser humano tiene la capacidad de formar y construir grupos, completar las figuras, definir y precisar la idea, y, sobre todo, organizar y estratificar en figura y fondo. En este sentido la Gestalt busca demostrar que la percepción es un proceso que mantiene un equilibrio, donde las formas alcanzan un máximo de estabilidad y la organización total es más completa.<sup>8</sup>

La ley gestáltica del equilibrio se refiere a las figuras claras, simétricas y armónicas, y afirma que la organización perceptual tiende a la mayor simplicidad posible. Esta tendencia internacional es considerada la ley principal de la Gestalt.<sup>9</sup>

Otros elementos importantes que tomar en cuenta son los captados por nuestra atención, que son percibidos con gran claridad, de tal manera que formamos figuras, mientras que el resto del campo visual constituye el fondo. En el lenguaje audiovisual retomamos esta percepción y la transmitimos en planos.

El aprendizaje en la percepción, de acuerdo a la Gestalt, descubrió que nuestras capacidades perceptuales sufren grandes cambios con la edad. Aumenta la constancia perceptual y varía la susceptibilidad a las ilusiones y alucinaciones, porque se incrementa la capacidad de organización de los estímulos, según los patrones adquiridos.<sup>10</sup>

Por esta simple razón es importante analizar el tipo de público al que dirigimos algún mensaje audiovisual, en este caso el video, ya que para ello dependemos de la edad.

---

<sup>7</sup> *Ibid.* p.3.

<sup>8</sup> *Ibid.* p.4.

<sup>9</sup> *Ibid.* p. 5.

<sup>10</sup> *Idem.*

costumbres, preferencias, colores y gustos musicales, todo lo que representa su entorno social.

Todos los estudios de los fenómenos cognitivos que implican creatividad y flexibilidad mental demuestran que las personas son más capaces de hallar respuestas creativas a los problemas que implican análisis, además de ser capaces de reestructurar datos y liberarse de los estereotipos preceptuales que involuntariamente cargan desde la infancia.<sup>11</sup>

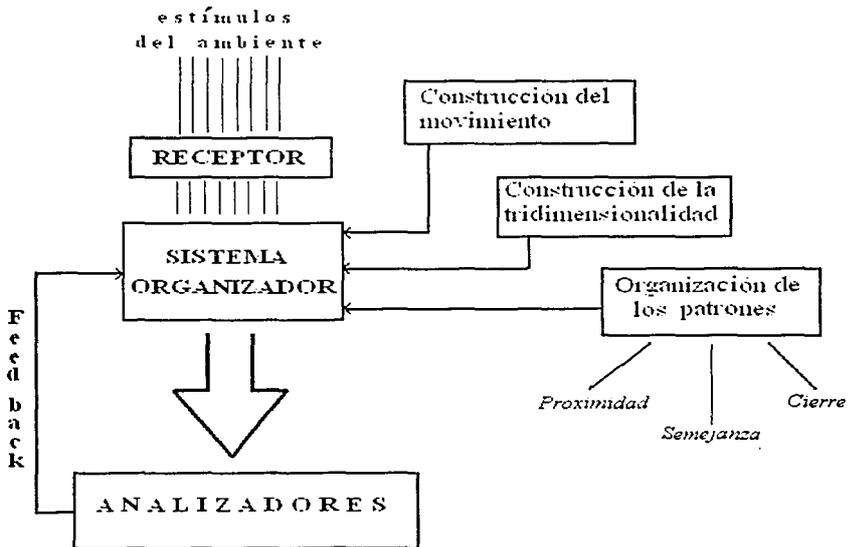
Para ejemplificar los estereotipos preceptuales mencionaré un momento personal, en dónde al realizar unos videos promocionales de servicios telefónicos, afloró mi educación e ideología, al estereotipar a la modelo mujer en las actividades propias del hogar mientras que el modelo varón, quien era su esposo, representaba a un hombre exitoso con capacidad de resolver situaciones laborales y de importancia.

---

<sup>11</sup> Karel Alberto Díaz Marcos "Los principios de la Psicología Gestalt en la resolución de problemas", en <http://www.geocities.com/Nashville/Stage/9882/sublim.html>, La Habana, 2001, p.3.

## ESQUEMA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA PERCEPCIÓN

El siguiente esquema ilustra cómo los estímulos del ambiente son sometidos al proceso de organización antes de ser analizados por el resto del sistema cognitivo.



Cuando habla del inconsciente la Gestalt se refiere a lo subliminal, y menciona que "los procesos de organización de los estímulos primarios en formas no funcionan sólo al nivel de lo que nuestra atención enfoca"<sup>12</sup>. Al hablar de figura y fondo se refiere a que se presta atención al objeto principal sin dejar de percibir el fondo, que por lo regular es lo que penetra en nuestro sistema a través de "canales colaterales". A estos estímulos se les denomina *subliminales*.<sup>13</sup>

Los mensajes subliminales son aquellos que se perciben por debajo del umbral; aquellos que penetran en el cerebro sin que uno se percate conscientemente de que esto sucede. De ahí que los comunicólogos, o aquellos quienes nos dedicamos a realizar videos, tomemos en cuenta todos los factores del público al que se dirige el mensaje, adecuado para que logre su objetivo.

"Las figuras disimuladas o fuera de foco presentadas por debajo del umbral de consciencia implican que el proceso Gestalt organizado afecta la entrada de información sensorial en un punto más allá de esta información, que tiene acceso a los trazos de los sistemas de la memoria (inatención selectiva)"<sup>14</sup>. Ejemplo de ello son las imágenes estroboscópicas o el tratamiento que se le da a la película para crear una sensación de angustia. Los colores también juegan un papel importante, lo mismo que el sonido.

---

<sup>12</sup> Karel Alberto Díaz Marcos en "La Gestalt inconsciente: percepción subliminal", en <http://www.geocities.com/Nashville/Stage/9882/sublim.html>, La Habana, 2001, p.1. .

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 2.

La propuesta de la Gestalt es que todo lo que se percibe es el resultado de procesos organizados, lo que da la libertad de percibir infinidad de realidades alternativas, alterando controladamente los principios organizadores de nuestra conciencia.<sup>15</sup>

Dadas las características de esta teoría psicológica y los aportes sustanciales que la Gestalt ha hecho al estudio del aprendizaje y motivación humana entre otros. El hacedor de video se apoya en esta teoría para comprender y entender como estructurar los mensajes audiovisuales dirigidos a las diferentes audiencias, y que elementos debemos de tomar en cuenta al mostrar una imagen en movimiento. Es así como instituciones de capacitación establecen los pasos, como lo mencionó en entrevista Edith Cárdenas:

Primero va el diseño: decidimos qué es lo que se va a producir, hacemos un análisis del público con el que vamos a trabajar y definimos los objetivos que podemos cubrir, las características de los materiales que vamos a trabajar, el medio por el que lo vamos a difundir: los contenidos y cómo los vamos a dosificar, organizar y tratar en términos audiovisuales....” (entrevista completa en el anexo II).

## ANÁLISIS DEL RECEPTOR

Como hemos visto al inicio de este capítulo, hay una combinación e interrelación entre los medios audiovisuales en este caso el video, la Gestalt y por supuesto el análisis del público receptor. Sobre ello menciona en entrevista el Mtro. Gilberto Kapellmann:

Tenemos una severa bronca porque en México, hablando del nivel del que hablamos en televisión educativa, pueden ser todos los receptores. Depende del lugar en que se encuentren, de su situación socioeconómica, familiar, la capacitación del maestro. Tenemos maestros con severas deficiencias, y entonces creemos que no lo hemos logrado”. (entrevista completa en anexo II).

<sup>15</sup> Karel Alberto Díaz Marcos. “Valoración crítica”, en <http://www.geocities.com/Nashville/Stage/9882/concl.html>, La Habana, 2001, p.1.

Antes de entrar en materia veamos que medios integran los audiovisual y por qué se le llama así. El audiovisual es un medio que utiliza sonido e imágenes grabadas. Éstas pueden ser presentadas en diferentes formatos, tales como:

- Película Super 8 mm: en 16 mm: en 35 mm: en 70 mm.
- Tira de película con sonido.
- Diapositivas únicas con sonido.
- Fundido de diapositivas con sonido.
- Diapositivas multi-imagen con sonido.
- Videocinta/videodisco exhibido en monitores.
- Videocinta/videodisco exhibido por proyección.
- Video exhibido en pantalla o monitor.
- Técnica de luz y sonido.
- Medios mixtos o multimedia.<sup>16</sup>

De toda esta variedad de medios audiovisuales intentaré explicar sólo al video como medio de apoyo a la capacitación.

El video es uno de los medios más efectivos de apoyo a la capacitación pues estimula varios sentidos, ya que lo que se transmite y lo que percibe el receptor influye en ellos: se emiten diversos sonidos, a través de la música, de los sonidos incidentales, en la intencionalidad de los diálogos, actuación o voz *off*; se ven diferentes imágenes, colores: es un medio con el que se pueden crear atmósferas.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Roberto S. Simpson. *Manual práctico para producción audiovisual*, p. 14.

<sup>17</sup> Rafael Sánchez. "Montaje cinematográfico arte en movimiento", en *El fenómeno artístico*, pp. 1-3.

Habrán espectadores a los que les llegó el mensaje porque le gustó la música y así recordará el contenido; otros reaccionarán por lo que escucharon en los diálogos o el tono de voz del locutor(a); otros más se interesarán por las imágenes o bien por su conjunto, el rito de la edición y la armonía del video en su conjunto. Lo rescatable es que con éste medio se involucra al receptor, al tocar uno o todos sus sentidos, pues ese es el fin último del equipo humano que realiza un video.

### **Y ¿cómo lograrlo?**

Antes de iniciar la producción de un video como apoyo a la capacitación es importante analizar al receptor y tomar en cuenta las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo del curso de capacitación?

¿Cuál es el objetivo del video dentro de la capacitación?

¿Cuánto durará el curso de capacitación?

¿A quién va dirigido el video?

¿Qué tipo de receptor o audiencia es?

Una vez contestadas estas preguntas y clarificado el motivo y justificación del video lo recomendable es analizar al receptor a través de entrevistas, visitas al centro de trabajo mientras realizan sus tareas y observar sus actividades, desempeño, comunicación laboral, lenguaje que utilizan, escolaridad promedio, edad promedio, e incluso su forma de vestir.

Lo anterior es con el fin de establecer los objetivos específicos que determinarán el tipo de video que se puede producir, acorde a las necesidades y los elementos con los que se puedan identificar los receptores, sin olvidar nunca el objetivo general.

El interés de los objetivos se centra en la conducta final del receptor. Estos ayudan al productor del video a especificar el género del mismo, ya sea una dramatización, documental, inductivo o demostrativo, por mencionar algunos. De no ser así se pone en riesgo el objetivo general y el video no será aceptado por el receptor, porque no está relacionado con su conducta y por ende no hay una identificación.

La insistencia en el análisis del receptor es con el fin de que el mensaje sea lo más apegado a su contexto social: de esta forma mantendrá su atención para no caer en "tiempos desocupados", como los llama Fessender (1955).<sup>18</sup> que sucede cuando la mente vaga libre mientras alguien está hablando.

Debido a estos tiempos es necesario que los productores y realizadores pongan especial atención al elaborar un video como apoyo a la capacitación, para evitar distracciones y lograr captar la atención del receptor quien recibirá el mensaje visual, y, por supuesto, evitar distracciones o aburrimiento en el espectador.

Independientemente del género elegido y si es unitario, en bloques o una serie, es importante considerar lo siguiente:

- El productor tendrá que dejar claro el objetivo general de quien solicita el video y exigir un asesor(a) y un responsable que valide el guión definitivo. Lo más recomendable es que quien esté autorizado para validar el guión lo haga por escrito, para evitar cambios posteriores una vez terminado el video.
- No es recomendable grabar sin tener un guión validado, ya que éste es la base que contiene los objetivos, es el qué, la base, es el

---

<sup>18</sup> Citado por Gerald Goldhaber en *Comunicación organizacional*, p. 367.

concepto; el guión es la idea de cómo quieres mostrar el objetivo; de lo contrario el video está destinado al fracaso.

- El productor no puede dar fecha de entrega de un video sin antes tener el guión aprobado, a partir de ese momento será factible determinar tiempos.
- El proceso de definir el objetivo general puede llevar a varios objetivos generales y caer en la tentación de hacer demasiado, lo que provoca perder el mensaje principal.
- El productor, como especialista en los géneros de video, hará la propuesta que transmitirá el objetivo: el asesor cumplirá con explicar los tecnicismos, pero sin permitir que alguien ajeno al lenguaje audiovisual quiera dirigir el proyecto, en cuanto a producción audiovisual se refiere.
- Cuando el contenido sea técnico, por ejemplo, mostrar el armado de una máquina, el realizador deberá hacer un *storyboard* como guía de lo que se quiere grabar a detalle y destacar en el video.
- La duración del video no debe exceder a los 20 minutos como máximo, o bien, hacer cuatro bloques de cinco minutos si el curso lo amerita, dada la abundancia de información; esto no quiere decir que todos los videos de capacitación tengan que durar ese tiempo, ya que este es variado, de acuerdo al objetivo principal y las características arriba mencionadas. Hay que anteponer lo cualitativo a lo cuantitativo.

- Adaptar la información o contenidos a un lenguaje sencillo y digerible; utilizar la menor cantidad de palabras técnicas, dependiendo del tipo de público al que va dirigido. La explicación detallada estará a cargo del facilitador(a) o capacitador(a).
- Un video puede contener cifras, en cuyo caso lo ideal es presentar una o dos gráficas animadas, pero sin abusar de este recurso porque resultaría aburrido y no aporta demasiado. Tampoco es recomendable una locución plagada de cantidades, para ello existen los medios impresos que se pueden consultar cuando se requiera.
- Evitar que el texto leído por el locutor abarque todo el video, como mínimo hay que dejar puentes musicales o intercalar testimonios, si se justifica; eso le da vida.
- Si no hay otro recurso que grabar imágenes fijas (fotografías), que sea cuando se hable de los antecedentes históricos, siempre y cuando esas imágenes no se puedan recrear, de lo contrario no es recomendable. El video es atractivo por su movimiento, su ritmo y su ambientación.
- No abusar de los nuevos efectos que brinda la nueva tecnología en la postproducción; utilizarlos solamente cuando sea necesario, de lo contrario solo se muestra una falta de creatividad y de imágenes, porque no se grabó lo suficiente al momento de la

producción. Por ello es importante poner atención en la planeación (ver capítulo 4).<sup>19</sup>

Algunas de las características del video son:

- El respaldo del video tiene una característica del principio del aprendizaje, que es la forma integrada de redundancia, que presenta los conceptos clave, aclara puntos y resalta los temas de interés como introducción; ello crea inquietud y formulación de preguntas en el espectador, lo que le permite al capacitador(a) ahondar en la explicación y disipar dudas.
- Simplifica el material complejo o complicado.
- Concentra la atención en la esencia de una materia.
- Hace declaraciones memorables, es decir, ganchos para afianzar la memoria. Es un modelo notable que perdura en la memoria del receptor, siempre y cuando se haya hecho el análisis del receptor y el mensaje esté bien dirigido o realizado.
- Provoca un impacto que hace inolvidable lo que se enseña, lo que es de gran provecho cuando tiene éxito.
- El video transporta a donde no se podría ir, permitiendo conocer un lugar o un equipo determinado. Se puede observar un proceso que tiene una duración prolongada y acortar tiempos y espacios, pues su propósito es hacer que el receptor aprenda.

---

<sup>19</sup> Estas son recomendaciones que hace la autora de la tesina, de acuerdo a su experiencia laboral.

- También crea variedad, estimulando el aprendizaje, aunque un exceso de movilidad puede provocar aburrimiento.
- Ahorra tiempo porque simplifica una presentación: facilita la explicación del equipo o instrumento.
- Es adecuado para presentarse en salones a un grupo pequeño de personas.
- El video como medio audiovisual es esencialmente educativo, ya que constituye una ayuda, un apoyo para el aprendizaje que complementa la actividad pedagógica.<sup>20</sup>

En entrevista Edith Cárdenas opina "Lo podemos encontrar en algunos programas que vemos en Canal 11 o en Discovery Channel, porque la necesidad de transmitir un contenido de capacitación a distancia te hace recurrir a muchas cosas a la vez. Meten drama, demostración, depende de la taxonomía que utilices". (entrevista completa en anexo II).

El video es dinámico y emocionante, crea oportunidades nuevas para la capacitación, ya que una vez terminado se pueden obtener un número ilimitado de copias del *Master*, según sean las necesidades y lugares para capacitar: por ejemplo, si una empresa necesita adiestrar al personal en todo el país sobre un nuevo producto y cómo funciona, lo más económico y expedito será realizar el video y hacer copias para su distribución a nivel nacional.

---

<sup>20</sup> *Idem.*

## **LOS GENEROS DE VIDEO DENTRO DE LA CAPACITACIÓN**

Los videos en la educación exigen a quienes los escriben y realizan que en cada tema que se trate se conviertan en un especialista, porque esto se reflejara en el producto, que tendrá una función didáctica. Esto quiere decir que el guionista tendrá la tarea de escribir para educar, y para ello deberá ser especialista en alguna materia.

Para obtener buenos resultados es importante que el guionista escuche con atención al solicitante y al asesor, para que pueda entender y adaptar las ideas propuestas, al mismo tiempo que encuentre y proponga el género adecuado para transmitir dicha idea.

Los guiones tendrán que contener mensajes atractivos, de forma que despierten el interés del receptor y no dormirlo, ya que muchas veces se asocia la idea de que lo educativo tiene que ser serio, formal, aburrido, y los receptores deben escuchar todo el tiempo un texto cansado. Quién se dedique a hacer video de capacitación tendrá que tomar muy en serio su papel y estar consciente de la importancia de su labor en el ámbito educativo. En entrevista con Gilberto Kapellmann, dice: "Nosotros nos abocamos hoy a realizar un programa, y quizás sea el logro más importante, reconocido en muchas partes del mundo, con la interacción de dos áreas que son: la pedagogía y la de realización. Esas dos áreas han tenido que adaptar sus conocimientos para generar un nuevo perfil". (entrevista completa anexo II)

A continuación trataré de definir algunos de los géneros más utilizados para los videos de capacitación y educativos, no sin antes decir dónde se originan y cómo es que se adaptaron para la realización de los videos.

En realidad no hay una investigación formal de parte de los comunicólogos para definir los géneros, pues estos son bastantes abiertos; más bien cada director o productor realiza los videos con la mejor intención de satisfacer las necesidades del solicitante, sin

apegarse a un género en específico. De ello no habla Gilberto Kapellmann, "En algún momento había géneros fijos y determinados que tenían un nicho privilegiado para desarrollarse. Yo recuerdo cuando hace diez años se decía: matemáticas solamente se puede enseñar con animación. Yo no diría que hay un género privilegiado. Se han utilizado muchos durante mucho tiempo. Quizás el peor utilizado sea el de la teleconferencia o la teleclase, porque era el más barato".

Los géneros se inician en el teatro griego y se dividen en: de análisis o crítica, de clasificación y de creación.<sup>21</sup> Este último es el adaptable a los medios audiovisuales ya que cuenta con los géneros dramáticos que son variados como la tragedia, farsa, sátira, comedia, tragicomedia y melodrama. Y son adaptables porque permiten imitar, recrear narrar una acción social cotidiana, histórica, por ejemplo con el melodrama da origen a la Telenovela.<sup>22</sup>

El género de creación se divide a su vez en: dramaturgia, literatura, cine, radio, televisión, red y multimedia.<sup>23</sup>

Los géneros utilizados para multimedia, televisión y video son llamados subgéneros o géneros televisivos, pero para los fines de éste trabajo les llamaré géneros. Estos pueden ser variados, según el tema, que puede ser histórico, épico, de misterio, policiaco, de suspenso, psicológicos, bélico, aventura, cómico y ciencia ficción.<sup>24</sup>

También varían de acuerdo al tipo de producción: ya que pueden ser por episodios, superproducciones, unitarios o experimentales.

---

<sup>21</sup> Oscar Montero, "Material Didáctico para el Diplomado en Documentación Audiovisual", p. 2.

<sup>22</sup> *Idem.*

<sup>23</sup> *Idem.*

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 10.

Específicamente para video éste puede ser: artístico, musical, narrativo, testimonial, documental, educativo, empresarial, institucional, publicitario, científico, técnico, de difusión, social, videorevista o videolibro.

Para este trabajo hablaré únicamente de los géneros básicos para la capacitación, de los cuales se pueden hacer hibridaciones posteriormente, según la necesidad del receptor.

## **DOCUMENTAL**

El documental en la capacitación tiene como finalidad orientar, analizar y provocar la reflexión en el espectador sobre un hecho real, además de transmitir un sentimiento de identificación. Ahora bien, ¿a qué me refiero con esto último?

El realizador tiene la tarea de representar su punto de vista, que en éste caso será el de la empresa en la que trabaja, lo que logrará a través de la selección de imágenes, las cuales tendrán una correspondencia con la percepción de su realidad y de las necesidades de lo que se quiere mostrar y de la forma en que se quiere presentarlo.

En el caso de que una organización pida un documental es evidente que se transmitirá lo que la ésta quiera resaltar. En éste caso, ¿de qué manera sirve a un curso de capacitación?

Muchas de las veces hay un proceso en la construcción, instalación y habilitación de alguna área de la empresa X, que tiene un proyecto de larga duración debido a su complejidad, mismo que se llevará meses o años en su realización, pero que requiere de un documento visual que muestre dicho proceso.

Es aquí donde el documental juega un papel importante, ya que se requiere de un seguimiento del proceso y de cada una de las etapas, para que posteriormente se puedan mostrar a través de un documental como memoria histórica, analítica y reflexiva.

En este caso el documental tendrá un punto de vista personal, es decir, la visión de la empresa, con el objeto de transmitirlo a sus empleados como un testimonio de los logros, pero también de los retos que implicaron dicho proyecto.

El reto de la empresa será poner en marcha el proyecto, pero antes tendrá la necesidad de capacitar a los empleados sobre la importancia que dicho proyecto significa para cada uno de los involucrados.

El texto de este género estará integrado por datos precisos, ya que narra los hechos con claridad, además de llevar una carga de emoción e información con el fin de llamar la atención y la reflexionar del espectador. Su propósito es convencer sobre la necesidad de emprender una acción para mejorar una situación que podrá redundar en beneficios.

El documental como apoyo para la capacitación permite hacer énfasis en los resultados de todo el proceso de dicho proyecto, con una visión hacia el futuro, de tal forma que involucre al personal a través de la motivación y el sentimiento de identificación, ya que ellos (empleados) se verán a sí mismos en el video en alguna de sus actividades. Por estas razones el realizador del documental tendrá que ser un buen intérprete.

Una característica del documental es que permite un seguimiento, porque deja abierta la puesta al futuro: ello invita al espectador a estar al pendiente del siguiente tema o etapa.<sup>25</sup>

## **INDUCTIVO**

El pensamiento inductivo nos permite estimular y desarrollar el conocimiento. Parte de la existencia de soluciones preconfiguradas, de tal forma que permite buscar qué problemas existentes se pueden resolver. Aquí es donde interviene el lenguaje audiovisual, ya que con

---

<sup>25</sup> Rafael Sánchez, *Montaje cinematográfico arte de movimiento*, p. 6.

el video se puede presentar la problemática y crear la inquietud en el espectador para reflexionar, cuestionar, analizar y motivar, con el fin de encontrar la forma de mejorar, resolver, evitar o innovar si es preciso.<sup>26</sup>

A través del video inductivo se implementan soluciones que permiten lograr objetivos al interior de una empresa, institución y a nivel personal. De alguna manera todos los géneros incluyen el pensamiento inductivo. (ver entrevista de Gilberto Kapellmann, pregunta cuatro).

## **DEMOSTRATIVO**

Es un género que ayuda a presentar visualmente algún mecanismo que es difícil de entender, ya sea por su complejidad o porque ya se llevó a cabo y no se puede repetir la acción. A través del video se puede mostrar el armado de una pieza mecánica, electrónica o tecnológica, pues su versatilidad es ilimitable: por lo regular es utilizado para mostrar al receptor algo que no conoce, como una maquinaria, alguna instalación y su funcionamiento, entre otras cosas.

La combinación del género con el lenguaje audiovisual es una eficaz herramienta en la capacitación, ya que permite mostrar el funcionamiento de una gran cantidad de cosas. Este género dicta su objeto a todo interpretante: es un medio que por sí solo es lineal, pero que si lo combinamos con otro género da mejores resultados: de lo contrario se vuelve demasiado técnico y tedioso.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Reporte Delta, <http://delta.hypermart.net/ERD145.html>. Núm. 145, México, febrero 1, 2001.

<sup>27</sup> Observaciones de la autora de la tesis.

## DRAMATIZACIÓN

Dentro de los géneros dramáticos se encuentra el melodrama y se refiere a una acción cotidiana que trata de mejorar la conducta frente a los demás. Este género da origen a la Telenovela, que da una visión simplificada del mundo.

Con el melodrama podemos dar un enfoque simbólico, anecdótico; aplicar el ejercicio de los sentimientos y buscar un equilibrio entre el bien y el mal, representado en personajes positivos y negativos.

La dramatización como elemento didáctico nos permite mostrar un mensaje desde una concepción lógica, ya que su función es la enseñanza para inducir a una acción concreta.

El melodrama ha sido un recurso valioso para la comunicación, sobre todo en la educación. Quien elija este género deberá tomar en cuenta la dirección de escena, la creación ambientes escenográficos y buscar locaciones adecuadas, además de hacer un detallado plan de producción y administrar el proyecto general.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Montero, *op. cit.*, p. 4.

**CAPÍTULO IV**

**ETAPAS DE LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL**

A finales de la década de los setentas la carrera de ciencias de la comunicación se perfilaba como la carrera ideal. Dado el auge de los medios de comunicación, en especial de la televisión, ya en la década de los ochentas la demanda se incrementó a tal grado que se saturó la matrícula de algunas universidades, esto provocó la ampliación de los espacios en las instituciones de educación superior con dicha carrera, para responder a las exigencias educativas y sociales.

Otras escuelas respondieron a la demanda estudiantil, al implementar la carrera, con la promesa para los estudiantes de obtener una profesión que les permitiera ejercerla –de acuerdo a las necesidades del momento– en los medios electrónicos, e incluso ofrecen la posibilidad de salir en televisión o conocer a la gente del medio.

Por todas esas motivaciones, interpretaciones, informaciones o desinformaciones, es importante resaltar y puntualizar a todos(as) los aspirantes a estudiar la carrera de ciencias de comunicación en la especialidad de medios audiovisuales, e incluso a las personas que trabajan en el medio, que hacer televisión o video requiere de un proceso comunicativo de producción.

Hablar de televisión nos remite a la idea de imagen, lo que es cierto si se piensa como espectador, pero para un comunicólogo significa algo mucho más complejo, pues tiene una idea parcial de los procesos de producción por los que necesita pasar antes de poder obtener un producto; trabajar atrás de cámaras es mucho más elaborado que requiere tiempo, dedicación, creatividad, convicción y ética.

Este capítulo tiene como objetivo mostrar ese trabajo detrás de las cámaras, las etapas del proceso de producción audiovisual y el personal que integra un equipo para realizar un video. La etapas son: preproducción, producción y post-producción.

## **PREPRODUCCIÓN<sup>1</sup>**

La preproducción es la etapa de los preparativos, de la planeación; del trabajo de escritorio y administrativo, porque se ven presupuesto, cotizaciones, contratación de personal, se hace scouting, se solicitan viáticos, comidas, transporte, maquillista, llamado de actores, renta de equipo, etcétera. Esta primera etapa del proceso para la realización de un video se inicia desde:

- La reunión con el cliente: es importante definir el objetivo del producto y establecer si éste proporciona la información o corre por cuenta del equipo de producción, a cargo de un investigador o del guionista. Reitero que en este momento se va a definir a qué tipo de público se va a dirigir (ver capítulo III).
- Aunque no es la forma adecuada de trabajar porque limita la creatividad, pero que es una realidad en México, es importante preguntarle al cliente con que presupuesto cuenta, y apegarse a éste para no trabajar en una idea que posteriormente resulte frustrante porque no se puede llevar a cabo.
- *La investigación* puede ser proporcionada por el cliente, sobre todo cuando es un tema especializado. Es importante ver el diseño de capacitación para ahondar en lo acordado en la primera reunión. El guionista, por su cuenta, ampliará la investigación.

Una vez terminado *el guión*, con la firma de aprobación (ver género de video en el capítulo III):

- Se realiza un *presupuesto*, si es para la misma empresa. Aún cuando el área de producción absorba los gastos es necesario llevar un control del costo de cada video, con el objeto de hacer un comparativo con un proveedor en caso de que sea necesario.

Cuando el cliente es quién absorbe el gasto es necesario, con mayor razón, hacer un presupuesto para su control, así como la valoración del producto en tiempo y dinero.

- Es importante manejar tiempos con el cliente, ya que no siempre está familiarizado con el proceso de la realización de un video y puede creer que al día siguiente de la reunión lo tendrá, o que inmediatamente después de la grabación el video se armará por sí solo.

Una vez que se tiene el guión éste se defragmenta para hacer el presupuesto, ya que en él están plasmadas las necesidades de la producción. La forma de realizar un presupuesto es hacer una división por recursos, por ejemplo, materiales humanos y técnicos.

Cada empresa o productor diseñará su propio formato, de acuerdo a sus necesidades.

Presento uno como punto de partida (ver anexo 3).

- Una vez aceptado el presupuesto se procede a contratar al personal. Para éste apartado manejaré la plantilla de personal que corresponde a un verdadero equipo de producción, y digo verdadero e ideal porque muchos productores, con tal de ganar más dinero, duplican o triplican las funciones de una persona. Sucede que muchas veces, especialmente en el caso de los *five lance* (personal de honorarios),

estos aceptan el mismo pago por un trabajo que realizan dos o más personas y, obviamente, obtienen el trabajo.

Ahora bien, si hablamos del área de producción de una empresa es diferente, porque se cuenta con un equipo base y el resto del personal está constituido por proveedores que trabajan por proyecto.

- El trabajo se inicia con la elaboración del guión, el cual pudo haber sido redactado por el mismo productor o director, si es que no se contrató previamente al *investigador y guionista* a quien se le transmitió la idea.

## PERSONAL DE PRODUCCIÓN

### a) PRODUCTORES Y DIRECTORES

- El *productor ejecutivo* es la cabeza del proyecto, el administrador general que coordina el proyecto y el presupuesto. En él recae la responsabilidad de patrocinar o buscar patrocinadores; es quien vende la idea del proyecto.
- El *productor* es el responsable de la logística, de la contratación del personal, de la administración de los recursos humanos, técnicos y económicos. Generalmente cuenta con el apoyo de uno o dos asistentes, según sean las necesidades de la producción.
- El *director o realizador* es quien dirige a los actores y conductores. También es el responsable de dar las indicaciones al camarógrafo y al director de fotografía. En la etapa de la producción (grabación) es la máxima autoridad en imagen, es decir, decide como transmitirá la idea plasmada en el guión a través de su creatividad en las imágenes, encuadres y angulaciones. Junto con el ojo artístico del

director de fotografía crea atmósferas. Con el productor realiza tareas conjuntas, como el casting, selección de locaciones y necesidades técnicas (iluminación, filtros, sonido, dollys, etcétera).

Cuando intervienen actores (dramatización) se contrata un director; cuando se trata de video con conducción se contrata un realizador.

- **Director general de un programa.** Es quién decide el contenido y la forma de un programa, asigna temas y de alguna manera editorializa. Cuando hablamos de televisión por lo regular se trata de un líder de opinión.

En video es diferente: quién toma estas decisiones es el gerente y/o el productor(a).

- **Director de escena.** Da las indicaciones a los actores para que den el énfasis y/o la dramatización requerida. Sigue las instrucciones del director. En la mayoría de las producciones es el mismo director quien dirige a los actores porque tiene una idea clara de lo que necesita, sin embargo, es preferible que un director de escena esté a cargo de los actores.

- **Director de fotografía.** En video no es común que se contrate a un director porque en general se trata de gente de cine; cuando no es así su participación y comunicación con el director se traducen en conocimientos y habilidades técnicas, sobre todo artísticas, ya que cuida de la composición de la imagen y de la iluminación para crear la atmósfera adecuada. Su aportación da excelentes resultados en la calidad de imagen de un video; no olvidemos que el contenido no está peleado con la forma.

- **Director de cámaras.** Coordina a los camarógrafos en estudio o en unidad móvil, ya que en esa situación las grabaciones son a tres cámaras: les da las indicaciones de movimientos y encuadres. También le corresponde cuidar y supervisar la iluminación. Cuando no hay director de escena tomará su puesto.

## **b)ASISTENTES Y COORDINADORES**

**Coordinador(a) general de producción.** Supervisa que todas las decisiones se cumplan y, en caso de presentarse algún problema en cuanto a los permisos, tendrá que hablar con la persona correspondiente y persuadirla para conseguir dicho permiso. Es quien lleva a cabo las relaciones públicas y resuelve eventualidades durante la preproducción y la producción.

**Asistente de producción.** Es el brazo derecho del productor e interviene en la preproducción: redacta permisos, contacta talentos y agencias de modelos, solicita cotizaciones, renta vestuario; es quien consigue y abastece las necesidades de la producción. En la producción estará presente para proporcionar el apoyo necesario: sus funciones abarcan desde ver en qué lugar se comerá hasta buscar a un nuevo actor en el momento de la grabación.

**Asistente de dirección o realización.** Ayuda al director en la continuidad visual: se apoya en el break down, y está al pendiente de que no falte ninguna escena. También califica las tomas y ensaya con los actores las escenas que se grabarán. Es el enlace entre el director, los actores y el personal de la producción. Verifica que todo esté en orden para la grabación.

**Asistente de cámara.** Apoya al camarógrafo en la parte técnica: es quien instala la cámara donde se le indica. Se encarga de la iluminación y verifica los niveles del audio si no hay sonidista.

#### e) PERSONAL TÉCNICO

**Ingeniero de sonido.** Es responsable del audio del programa. Decide el tipo de micrófonos que se utilizarán en la grabación y verifica los niveles de audio durante la misma.

**Camarógrafo.** Se encarga de operar la cámara de video, hace las tomas y encuadres solicitados por el realizador o director de escena. Es el responsable del traslado e instalación del equipo portátil.

**Editor y postproductor.** Se encarga de hacer la estructura visual y auditiva del video con la supervisión del director o realizador. Es quien viste el video con efectos, supers y cortinillas, dando el acabo final.

#### d) TALENTOS

Son las personas que aparecen a cuadro frente a las cámaras, como son los **Conductores**, **Locutores** y **Actores**, cada uno con un tabulador o nivel, de acuerdo a su experiencia.

#### Otros pasos de la preproducción son:

- De ser necesario se elaborará un **storyboard**, cuando sean temas muy específicos que involucren, por ejemplo, la operación de una máquina, y se requiera ilustrar a detalle. Lo ideal es elaborarlo para evitar confusiones y precisar el concepto, pero el factor tiempo no siempre lo permite.

El storyboard es la traducción del guión en imágenes y la descripción de los efectos de audio y encuadres. Ayuda a que el director o realizador y el cliente puedan visualizar el producto final. Permite definir algunos detalles, sobre todo en el eje de la acción (ver formato en anexo 3).

- El **Breakdown** es el desglose detallado del guión que permite determinar las necesidades de producción por día, secuencia, escena y toma. Es una guía para la grabación que remite al guión. De no contar con este elemento se corre el riesgo de olvidar alguna toma de alguna secuencia y los subsecuentes problemas que vienen a la hora de editar, cuando se percatan de que faltaron detalles para armar una escena (ver formato en anexo 3).

- También nos ayuda a prever y ordenar la historia por escena, porque una grabación no necesariamente es cronológica. Se puede iniciar la grabación por el final porque así conviene a la producción. También se pueden y deben grabar todas las tomas que se desarrollen en una misma locación, para evitar acudir al mismo lugar en repetidas ocasiones.

- Otra utilidad que tiene el **breakdown** es, indicar dónde es la locación, la hora de inicio, quiénes actuarán ese día, si se requieren efectos, el vestuario, etcétera.

- Posteriormente se elabora el **Plan de producción** o **time table**, que consiste en calendarizar las actividades de la producción y especificar las tareas de cada uno de los integrantes del equipo, de tal forma que todos estén enterados de sus posiciones y responsabilidades en ese proyecto (ver formato en el anexo 3).

**También se realizan tareas simultáneas como las siguientes:**

- Es de vital importancia contar con una agenda del medio. Se puede comprar o armar según sean las necesidades. La información nunca está de más.
- Solicitar cotizaciones para la renta de equipo.
- Hacer scouting o búsqueda de las locaciones que reúnan todas las características de acuerdo al guión.
- Tramitar permisos a quien corresponda para grabar en las diferentes locaciones (lugares públicos, instalaciones privadas). Esto es importante pues de no tomarse en cuenta se perderá tiempo el día de la grabación y puede provocar hasta la pérdida de todo el día.
- Hacer casting de conductores(as) y actores.
- Apartado de islas de edición y post-producción.
- Rentar el (los) vehículo(s) o solicitarlo(s) si es (son) de la empresa.
- Cuando la grabación es en el interior de la República o en el extranjero es necesario reservar avión, hotel, transporte y localizar casas productoras que renten el equipo, ya que muchas veces es más barato rentarlo que llevarlo, dependiendo de los costos, distancias y lugares.
- Renta de utilería, vestuario, props, etcétera.
- Si la grabación será en lugares amplios, abiertos, con mucha gente, es conveniente rentar walkie-talkies.
- Algo que sucede a menudo es que la gente se pierde y no llega a la locación, aún con la dirección correcta, por ello es recomendable hacer un mapa de localización y repartirlo.

## PRODUCCIÓN

Es el momento en que todo el personal mencionado se reúne para llevar a cabo la grabación, de acuerdo a lo planeado en la preproducción.

- Es importante la puntualidad en los llamados, o de lo contrario el programa establecido previamente puede alterarse debido a la ausencia de un integrante del equipo. Desde la salida de las instalaciones con todo el equipo técnico, el staff y los asistentes es recomendable que el productor cite al personal con un espacio de tiempo "sobrante", para evitar estar apretados en los horarios, pues nunca se sabe cuándo habrá un contrat tiempo. En ocasiones esto puede molestar a la gente que se integra a un equipo de producción, pues no sabe y no entiende por qué se cita con tanta anticipación, pero es necesario, ya que durante la producción nunca se sabe.
- Salir de las instalaciones y descargar el equipo para entrar a una locación en interior o exterior implica tiempo para mostrar los permisos y revisar el equipo saliente y entrante.
- Ponerse de acuerdo entre el realizador y el camarógrafo o el director y el fotógrafo es básico e indispensable para ubicar el emplazamiento de cámara, encuadres y movimientos de cámara de acuerdo al guión, con apoyo del *break down* de ese día. Durante la grabación el asistente de realización califica cada una de las tomas y rotula los cassettes cronológicamente, con el fin de hacer más fácil la selección de imágenes para la edición (ver formato de calificación anexo 3).
- Mientras tanto, el asistente de producción, previa indicación del productor o director, informará a los actores o conductores qué vestuario se pondrán, ya que desde el llamado se les solicita llevar la ropa con ciertas características, evitando los colores blancos y

muy claros como los amarillos o beige, sin rayas o cuadrícula, ya que distorsionan el proceso electrónico. En el argot televisivo se dice que hace *moare*.

- También el asistente de producción llevará a los actores y conductores con el maquillista, para quitar los brillos, palidez y manchas, de tal forma que los personajes luzcan como lo indica el guión, más jóvenes, más viejos. Por ejemplo, quitando las bolsas bajo los ojos se da la sensación de frescura y una piel pálida disimula líneas oscuras. El maquillaje es para mejorar, corregir y cambiar la apariencia.
- Aunque parezca innecesario mencionarlo, es de considerar el corte a comer, ya que por lo regular los llamados son muy temprano y de no respetarse las comidas, como se trabaja arduamente en las grabaciones, los conductores y actores que salen a cuadro no tendrán el mismo rendimiento, al igual que el resto del equipo, y lejos de avanzar, se tendrán que repetir más tomas. Cabe destacar que hay producciones que se tienen que llevar a cabo de corrido, debido a las inclemencias del tiempo o a otros factores, pero es importante encontrar un equilibrio entre la eficiencia y el profesionalismo de todo un equipo de producción, así como de sus necesidades básicas.
- Al final del día y aunque ya se esté cansado, es importante revisar el material grabado para ver si no hay fallas de imagen, audio, actuación, conducción, continuidad, etcétera. Cuando las imágenes no marchan es mejor repetir las al día siguiente o al final de la grabación, para no alterar el plan de producción y evitar darse cuenta de la falla en el momento de la edición.

## POSTPRODUCCIÓN

En el lenguaje televisivo y de video se dice que la postproducción es vestir el video o el programa. También tiene sus etapas, como son: la calificación del material, el *off line* y la post-producción.

Una vez terminada la etapa de grabaciones se *califica el material* que el asistente de realización hizo previamente durante las grabaciones, con número de secuencia, escena, cuál es la toma buena, en qué cassette está, y en qué minuto, segundo y cuadro se localiza cada imagen para poder ilustrar y/o armar el contenido del guión.

Aquí podemos ver la importancia de seguir un Plan de trabajo, ya que todo va en cadena y cada integrante del equipo de producción tiene una función específica, que agiliza y facilita los procesos de comunicación. Sin la previa *calificación del material* original sería tardado encontrar la toma de una acción, dado que durante las grabaciones se realizan varios cassettes, donde de una sola actuación se pueden hacer tres o hasta diez tomas, porque hay que repetir, o bien, porque una misma acción se repite tres veces desde diferentes puntos de vista, para darle movimiento a la acción al momento de editar (ver formato de *off line* en anexo 3).

## EDICIÓN

Cabe mencionar que al momento de la edición es importante la presencia del Director o Realizador para indicarle al Editor los movimientos que había imaginado durante la realización. En la edición se harán los ajustes, los cortes, las correcciones, las combinaciones y las construcciones de escenas.

Es aquí es donde se pueden descubrir y sistematizar las leyes de la posición de la cámara, ya que el editor, al armar las escenas e intentar unir las tomas, se encuentra con que se rompió el eje de la acción. Justamente en este proceso se descubre que era necesario establecer regiones prohibidas para la colocación de la cámara. Es por ello que en el cine se dice que “dominar la composición es dominar el montaje y el montaje es, sin posible discusión, la esencia del cine”.<sup>2</sup>

El editor debe recibir el material original con diversas posibilidades de edición, ya que cada escena se arma de diferentes tomas con diferentes planos de una misma acción, lo que le da un sentido rítmico y continuo a la historia.

Desde el punto de vista técnico la edición tiene su origen en los principios del montaje, determinados por Sergei M. Eisenstein, con sus cinco métodos de montaje: rítmico, tonal, sobretonal e intelectual<sup>3</sup> utilizados en cine. La televisión ha adoptado un estilo propio de edición, basado en esos orígenes.

En televisión existen cinco esquemas para identificar la estructura de la edición.<sup>4</sup>

- La *edición relacionada*, que funciona para armar escenas que parecieran no estar relacionadas, pero que al editarlas cobran un significado.
- La *edición acelerada*, que ayuda a mostrar el paso del tiempo en una historia determinada, a través de diferentes tiempos y espacios.
- La *edición de montaje*, que se aplica cuando en necesaria una transición, aún y cuando no se hable de algo nuevo, pero cuyo contenido exige yuxtaponer dos escenas por conveniencia visual y para transmitir sentimientos o experiencias.

---

<sup>2</sup> Rafael Sánchez. *Montaje cinematográfico, arte de movimiento*, p. 104.

<sup>3</sup> *Ibid.*, pp.108-110.

<sup>4</sup> Verónica Tostado Span, *Manual de producción de video*, p. 257.

- La *edición de recopilación*, que conviene para el armado de videos documentales, ya que este género no se apega a una secuencia cronológica y puede jugar más con los tiempos.
- La *edición de continuidad*, que permite libertad al discurso audiovisual, ya que no hay un orden establecido pero sí uno temático que le permite al espectador seguir la historia.

Con la edición se pueden transformar y adaptar el tiempo y el espacio; enfatizar una acción a través del movimiento de los cortes o de la selección de imágenes que se unirán, así como de plantear todo el entorno del escenario.

Otro paso en el armado de un video o programa televisivo es la post-producción, esto es, que una vez que se eligieron las mejores tomas se anotaron en la hoja de *off line*, con tiempo de entrada y salida, indicando el tipo de transición.

- La *post-producción* en televisión es el armado final: es, como ya se dijo, vestir el video con las transiciones, que incluyen: las disolvensias, cortes y *fade*: también están los supers, cortinillas, gráficos por animación, los créditos y la musicalización.
- Las *disolvensias* son transiciones suaves, rítmicas, que confronta dos tomas de velocidades similares, se utilizan para indicar al espectador los cambios de tiempo y espacio: también hay disolvensias rápidas de tres cuadros, llamadas *soft cut*.
- El *corte* es una transición rápida y directa, que bien utilizada pasa inadvertida y permite transmitir información coherente al espectador sin que éste perciba en que momento se hicieron los cortes: sin embargo, cuando no se aplica correctamente de inmediato "brinca la imagen", como se dice en el argot televisivo.

- El *fade in* es pasar gradualmente de negros al video. *Fade out* es pasar del video a negros.
- Los *supers* son los letreros que indican el nombre del entrevistado, o bien, reiteran alguna cifra, fecha, etcétera, que refuerce lo que se dice en la voz en *off*.
- La *cortinilla* es la rúbrica del programa televisivo o la entrada que identifica el tema de un video. Por lo regular se utiliza cuando es una serie. Ocasionalmente se hace con programas unitarios, a menos que el proyecto sea un evento grande o una campaña.
- Los *gráfico por animación* son elementos virtuales que apoyan los videos didácticos: son un excelente medio para la explicación de eventos, fenómenos y acciones que no se pueden grabar, como la explicación de la cadena del ADN. También complementa eventos, como en un proyecto largo donde no se puede grabar todo, como en el caso de la instalación de un cable submarino de telefonía.
- La *musicalización* del video juega un papel tan importante como la imagen, ya que debe existir un movimiento visual rítmico, que provoque emoción en el espectador, de tal forma que recuerde y asocie lo que se le presenta, y más cuando se trata de un video de capacitación.

La música debe contener como principales elementos: el ritmo, la armonía y la forma. El ritmo es el orden del movimiento, de tal manera que en la edición la música y la imagen deben corresponder, pues se presentan simultáneamente, y no pueden ni deben ir desligadas.

La armonía sonora está a cargo de quien edita y musicaliza un video. Está basada en los sentidos armónicos de la naturaleza y, por supuesto, en una cultura general y gustos, que permiten ubicar los tonos, timbres y melodías que acompañan a las imágenes.

La forma musical es “una melodía que nace del corazón humano y se traduce en expresión artística, su contorno presenta un desarrollo articulado”.<sup>5</sup>

Estas son las condiciones para crear la música adecuada al contenido. Sin embargo, para la musicalización de un video se utilizan librerías de discos y, en ocasiones especiales o por la naturaleza del proyecto, se compone música específicamente para éste. Lo segundo no se acostumbra porque los costos son altos.

Con esto termina el capítulo, esperando que la presente información sirva para tener noción de cómo se elabora un video en todas sus etapas. Cabe mencionar que el tiempo de elaboración varía, según sea la urgencia o la planeación, pero que siempre hay que contemplar todas las etapas para no comprometerse con tiempos que resulten irreales y afecten a la producción, reflejándose en costos y tiempos de entrega, sobre todo si es para iniciar un curso de capacitación, lanzar una campaña, o dar información importante para la empresa: lo importante es planear.

Otro punto a considerar es que quien se dedique a la producción audiovisual está obligado(a) a conocer todas las etapas, de lo contrario limitará su creatividad y sus potenciales.

---

<sup>5</sup> Sánchez, *op. cit.*, p. 139.

**CAPÍTULO V**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El presente capítulo intenta ser un manual de procedimientos que sirva como apoyo a las personas que tengan a su cargo el área de Producción Audiovisual de una empresa o una institución pública. Estará enfocado a los recursos técnicos, materiales y humanos que conforman dicho departamento, específicamente para la utilización del video.

Cabe mencionar que los audiovisuales abarcan distintos medios, como fotografías, video y audio, utilizados para la capacitación o como apoyo en los eventos de la empresa, donde se pueden requerir de pantallas, circuito cerrado, audio, etcétera. Es tan amplia la gama de opciones que el medio será elegido de acuerdo a las necesidades de un evento de cualquier organización privada o pública.

Hoy en día las instituciones informan, difunden, capacitan y poseen una memoria o archivo visual de los momentos históricos de la misma, pero no saben cómo realizar todo este proceso y buscan a un proveedor, o bien, deciden comprar su propio equipo y grabar ellos mismos, debido principalmente a que el costo de los servicios profesionales de una casa productora es alto por todos los procesos que implica una producción.

Ahora bien, si se decide contratar a un proveedor hay que saber qué se quiere y definir el objetivo, como se habló en los capítulos III y IV, para evitar malas interpretaciones por parte del productor. Es importante no dejarle el trabajo de contenido al productor, ya que quien solicita sus servicios debe tener bien claro para qué servirá y cómo lo desea, sin que se le deje toda la responsabilidad por considerar que él es quien tiene el conocimiento técnico y creativo.

Lo mismo sucede con la renta de equipo para los eventos: el encargado debe buscar asesoría previa al evento para ver si el lugar es adecuado. Lo primero es investigar sobre ¿Qué es el evento? ¿Cuánta gente asistirá? ¿En dónde será? ¿Cuánto tiempo se tiene para organizar el evento? ¿De cuánto es el presupuesto destinado? Todo ello con el fin de saber

elegir el medio adecuado. Un ejemplo de mala elección es: proyectar un video en exteriores y de día.

Si se deciden por la creación de una área de Producción Audiovisual es importante que se tome muy en serio y se presente un proyecto con estrategias, planeación y, por supuesto, con claridad del objetivo general y de los específicos. De no ser así, dicho departamento no tendrá rumbo y los administrativos dirán que se gasta mucho en esa área.

En entrevista con Gustavo Picasso, nos dice: "Te puedo hablar de TV UNAM, existe un proyecto pero te salen diez bomberazos en el mes para Rectoría. La gente empieza a dudar: para qué vamos a hacer eso si de todos modos vamos a hacer eso otro. Le pierde sentido.

Tampoco hay rigidez en los presupuestos, no se ejercen porque no se miden con la misma vara. Llegan amigos, gente que estudio cine, que desprecian al comunicólogo, y les dan mayor presupuesto, mayores facilidades". (entrevista completa en Anexo 1).

Los métodos audiovisuales son valiosos apoyos para la educación, para la presentación de un proyecto, para vender un producto, para la cultura, el arte, y por supuesto, el entretenimiento, entre otros. Si se les utiliza adecuadamente resultan efectivos y estimulantes; es por ello que los creadores de dichos medios tendrán que organizarse, planear y actualizarse tanto a nivel tecnológico como metodológico, con el fin de transmitir un mensaje acertado.

Al respecto, dio su punto de vista en entrevista Ramón Cervantes "Si tu te impones a tratar de que ese medio sea una herramienta exclusiva para transmitir mensajes escritos estás desaprovechando las cualidades del medio audiovisual, que tiene sus riquezas, puesto que apela a otras formas de percibir la realidad ola información".(entrevista completa en anexo 1)

que apela a otras formas de percibir la realidad (la información)".(entrevista completa en anexo 1)

A continuación hablaremos de los pasos a seguir, según sea el caso particular, iniciando desde la creación del área:

- **Proyecto para establecer el área de Producción Audiovisual.** Es necesario presentar uno, con el objetivo general y con los específicos, detallando para que servirá, cómo funcionará, cuándo, dónde se instalará, quiénes participarán, y si hay presupuesto, asegurarse de que soporte los gastos de mantenimiento, recursos materiales, técnicos y humanos, ya que esto último es lo que determinará la creación de dicha área.
- **Instalación y acondicionamiento del área.**
- **Método interno de funcionamiento,** tanto para el cliente como para el equipo humano que integra el área.

## AUDIOVISUALES

Habría que empezar por definir qué es un audiovisual. "Todos aquellos sistemas que por medio de la imagen y el sonido son utilizados actualmente en el campo de la educación, la publicidad, la información o la difusión de ideas. Ha sido aplicado también en forma muy específica al espectáculo basado en una serie de diapositivas (transparencias) sincronizadas con una banda sonora".<sup>1</sup>

Una área de producción audiovisual tiene como fin principal apoyar en el entrenamiento de los negocios, el comercio, la educación y la capacitación, entre otras actividades, como parte del desarrollo laboral y poder cubrir los siguientes objetivos:

---

<sup>1</sup> Carlos González Alonso, *El guión*, p. 52.

- Instruir a una audiencia o a un individuo sobre algún tema.
- Enseñar una destreza específica.
- Impartir conocimientos especializados.
- Transmitir conocimientos acerca del producto de una empresa.
- Difundir los servicios de una organización.
- Presentar y adiestrar sobre un procedimiento.
- Mostrar las conductas a seguir dentro de la empresa o institución.

**La función de una persona encargada de audiovisuales es variada y tiene opciones:**

- Acondicionar un área para instalar el equipo necesario y hacer todo el trabajo con su equipo técnico y humano de base.
- Contratar proveedores (gente externa-*free lance*) para que realicen los medios requeridos (realizador y productor con su equipo) y rentar el equipo.
- O bien, hacer una parte internamente y otra con proveedores; esta hibridación es la que mejor resultado ha dado, ya que por razones económicas no es posible mantener a un equipo tan amplio de base, pero sí a parte del equipo técnico y humano.

**Instalación:** Si se decide por la primera opción ¿qué se necesita?

La realización de video, fotografías y cédulas de audio requieren de estudios especializados, debido a los conocimientos que se necesitan aplicar en las sesiones de grabación, edición, mezclado de audio, efectos, animación, entre otros: es por ello que pocas empresas o instituciones deciden montar todo lo necesario. Por lo regular optan por

tener su equipo portátil y una isla de calificación; el proceso de armado (edición, post-producción, audio) lo hacen en una productora que renta los tiempos de servicio.

### **¿Cómo elegir el equipo adecuado?**

Hay varios niveles, pero para una empresa o institución que desee hacer video de capacitación, divulgación, difusión y cubrir eventos, sus requerimientos son de un estándar alto, apropiado para obtener y mantener una buena calidad de imagen que le permita distribuir (copiado masivo) el video; necesita un equipo profesional para evitar perder generaciones. Para elegir el equipo adecuado es indispensable asesorarse con diferentes proveedores, o bien, acudir a la Expo de Cine, Video y Televisión en el World Trade Center de la Ciudad de México en el mes de junio, y ver las presentaciones de los diferentes equipos.

### **Grabadoras de video**

Equipos de video profesional hay muchos. Hoy en día se utiliza el formato Betacam SP de ½ pulgada, que graba una señal de componentes analógica; sin embargo, el sistema digital empieza a desplazar al Betacam SP en calidad. En realidad lo que diferencia a tantos formatos es la calidad de la imagen, ya que sobre todo lo que se busca es no perder generaciones al momento de editar y hacer copiadados. El nuevo sistema digital funciona muy bien pues no hay pérdida de calidad entre generaciones.

- La capacidad de captación, aún en condiciones de baja iluminación, sin introducir granularidad.

- Poder configurarla para ajustarse a un estándar y mantener esa configuración sin nuevos ajustes.

Muchas cámaras profesionales permiten la colocación de una grabadora de video compacto en la parte posterior de la cámara, para formar un camcorder completo.

### **La edición de vídeo**

Un equipo básico de edición lo componen dos máquinas. En una se transporta el material original de cámara y la otra recibe y ensambla la cinta master. Actualmente la edición profesional utiliza la técnica por insert a través del código de tiempo lineal si es analógico; también es necesario un controlador de edición computarizado, el cual mantiene un registro completo de todas las ediciones realizadas. Se requieren dos monitores: en uno se ve el material original; en otro el previo y como va quedando la edición.

### **La edición no lineal**

La edición no lineal es lo más nuevo y recomendable para producciones internas. Incluso es posible grabar en Betacam SP y subirlo a digital para no perder generaciones. Una vez que se seleccionó el material para editar se guarda en la memoria de la computadora, la cual puede recuperar los cuadros requeridos casi en forma instantánea, haciendo la edición más rápida y apropiadamente sincronizada. Este sistema de edición profesional lo venden marcas como Avid, Lightworks y Quantel.

### **El estudio o foro**

Montar un estudio de producción de video es una inversión considerable, por eso, si se piensa que su uso es de tiempo completo la inversión estará bien aprovechada, de lo contrario conviene más rentar un foro por día de grabación; la renta es alta pero no tanto como la instalación.

### **Micrófonos**

Aunque se le ha dado poca importancia al audio, considérenlo tan importante como el video, ya que representa el cincuenta por ciento de un audiovisual. Por ello es necesario contar con un *kit* básico de micrófonos, de acuerdo a las necesidades de la producción. Los hay omnidireccional, direccional, unidireccional, shotgun, cardioide y ultracardioide: para grabar entrevistas, ambientación, en estudio, conferencias y eventos variados.

Los micrófonos móviles son distintos tipos: lavalier, de mano, boom o shotgun.

**Micrófonos inalámbricos:** se utilizan cuando es complicado tender líneas de audio. En esos casos se utiliza transmisor y receptor, pero hay que tener cuidado de no coincidir con otras frecuencias para evitar captar otras señales.

**Micrófonos de audifonos o diadema:** para transmisiones desde helicóptero o producciones especiales que requieran de libertad de movimiento.

**Micrófonos estacionarios PZM:** se utilizan en conferencias, mesas redondas, paneles y en conferencias de prensa.

Es importante verificar los niveles de audio durante toda la grabación por medio de los audífonos; también es necesario contemplar algunos aditamentos de los micrófonos, como un *windscreen* o cobertor de esponja para evitar el zumbido del viento: caña, entre otros.

### **Iluminación**

Otro elemento complementario y necesario en un audiovisual es la iluminación, ya que esta tiene el fin de mejorar las condiciones generales de las escenas y crear dimensiones. Aquí también es importante contar con un *kit* básico portátil. Hay una gran variedad de lámparas pero sólo se mencionarán las realmente necesarias.

- El **Omni** es portátil, versátil; se conecta en cualquier contacto casero y modifica el haz de luz, se le pueden colocar gelatinas y difusores para crear algún efecto.
- La **tota** se utiliza para iluminar locaciones grandes.
- El **fresnel** portátil, proporciona luz directa y dura.
- El **sun gun** es útil para entrevistas en movimiento, en lugares difíciles y para nota periodística.

El listado anterior es el equipo básico que toda área de producción audiovisual requiere para su funcionamiento, específicamente para la elaboración de videos, sin contar con el de fotografía, que no se menciona porque no está dentro del objetivo inicial. Hay otros elementos, como el *Pro tools*, que sirve para corregir digitalmente los niveles de audio y musicalizar, así como la renta de librerías de discos .

El responsable del área de producción audiovisual tendrá que llevar un *inventario* minucioso del equipo en general y un *pase de salida* del equipo portátil, el cual deberá ser llenado y firmado por el productor responsable y avalado por el jefe o gerente, con el fin de llevar un control de entradas y salidas de las instalaciones, así como para entrar a cualquier otro lugar donde se vaya a grabar (Ver formato en el anexo 4).

Una vez que se montó el equipo técnico es indispensable que reciba *mantenimiento preventivo y correctivo*. Para ello hay que solicitar al área correspondiente, ya sea recursos humanos o área administrativa, la contratación de una empresa calificada para dar dicho servicio y elaborar una póliza de mantenimiento; esto no lo eche en saco roto, porque le puede traer dolores de cabeza cuando se inhabilite algún equipo (Ver solicitud de mantenimiento en el anexo 4).

#### **Personal de base**

1. **Gerente o Coordinador del área (video y fotografía).** Es el responsable de la planeación, estrategia, supervisión; es a quién los clientes hacen las peticiones, y si están bien fundamentadas, da la indicación al Jefe(a) de Producción para que se lleve a cabo el proyecto.
2. **Jefe de Producción.** Es quien supervisa directamente al equipo y asigna los proyectos a los productores. Es un puesto operativo y administrativo que también produce y realiza, ya que un responsable de dicha área nunca se encasilla en el trabajo administrativo; busca hacer un proyecto propio pues cada video es una creación que lo estimula para innovar, proponer, indagar, aprender; que lo mantiene activo y con los sentidos abiertos.

3. **Productores**
4. **Realizadores**
5. **Camarógrafo**
6. **Editor y postproductor**
7. **Encargado de la videoteca**
8. **Asistente administrativo**
9. **Estudiante que preste su Servicio Social <sup>2</sup>**

Esta es la plantilla mínima del personal de base indispensable para una área de producción audiovisual, además de la contratación de personal de honorarios a quienes se le paga por llamado. No incluí a los fotógrafos.

Al respecto comentó Bernardo Krinsky “Yo siempre he creído en el principio de que poquitos pero muy picudos. ¿Quiénes son estos? Los profesionales, los que verdaderamente se han preocupado a lo largo de la vida para poder llevar a cabo el trabajo en medios audiovisuales. Hablo de comunicólogos, de gente que tenga experiencia en el campo de producción y de la realización de medios audiovisuales”. (entrevista completa en anexo 1).

### **3. Método Interno de funcionamiento**

Usualmente el responsable de éstas áreas lleva su propia administración, control y sistema como lo considera apropiado y funcional, de acuerdo a su experiencia y sentido común: o bien, poco a poco va descubriendo e implementando una estrategia de trabajo. Sin embargo, en ocasiones puede pasar mucho tiempo para encontrar un sistema adecuado y eficiente.

---

<sup>2</sup> Ver descripción de puestos y actividades en el capítulo IV.

También están los responsables (Gerente o Jefatura), quienes regularmente cumplen con todos los eventos que poco tienen que ver con el objetivo original de la creación de dicha área; la mayoría de las veces se ven presionados por los constantes cuestionamientos derivados de las áreas administrativas o recursos humanos, como por ejemplo: ¿Por qué se tiene determinado número de gente? ¿Por qué se gasta para determinado accesorio? ¿Por qué esa área utiliza muchas cosas en las grabaciones?, etcétera.

Todo ello obliga o compromete al responsable a decir sí a casi todo y a cubrir las mayor parte de los eventos, descuidando las producciones del objetivo inicial, como son: capacitación, divulgación, eventos realmente trascendentes para la empresa o institución, mismos que servirán para hacer difusión de comunicación interna y apoyar incluso a comunicación social en lo que se refiere a video para televisión abierta.

Por ello es importante establecer y replantear constantemente los objetivos con los Directores, Subdirectores y Gerentes, que son quienes hacen las solicitudes y por supuesto, con los Jefes inmediatos de Producción Audiovisual.

Para evitar que el cliente pida cosas que estén fuera de tiempo es recomendable informarle a través de una *Solicitud de video* cuáles son los pasos para su elaboración, para que considere el tiempo de realización de un video. Para elaborar a detalle la solicitud se pueden apoyar en el capítulo IV. Los pasos son los siguientes:

- **Definir objetivos**
- **Elegir el género**
- **Acordar un presupuesto**

- **Preparar un primer tratamiento**, la *escaleta*, que contiene la propuesta y la conceptualización visual; se trata de vender la idea audiovisual, pues se muestra un boceto de cómo quedará el video aproximadamente (Ver formato en anexo 4).

- **Confirmar costos**

- **Escribir el guión**, al cual se le harán las correcciones pertinentes para su aprobación con firma, y en caso de ser necesario, un *story board* (Ver formato en anexo 4).

- **Preproducción**

- **Producción**

- **Postproducción**, es conveniente previsualizar un primer corte junto con el cliente antes de hacer la post-producción. es decir: mostrarle una copia de trabajo e indicarle que esas imágenes son las elegidas y explicar cómo se unirán, para evitar correcciones posteriores una vez que el video esté armado, ya que el presupuesto aumenta en caso de hacer cambios posteriores.

- **Corregir si es necesario**

- **Hacer copias de exhibición**

- **Exhibir**

- **Evaluar**

Todos estos pasos llevan tiempo, considerando que se tuvo la información a tiempo, que el cliente leyó el guión he hizo sus observaciones sin retraso, sin olvidar que simultáneamente tenemos otros proyectos dentro del área.

Estas aclaraciones son importantes. ya que si un cliente contempla el video como una herramienta didáctica para un curso de capacitación que se va a celebrar en determinada fecha, pero no considera el tiempo de elaboración del mismo, es evidente que no abrirá el curso con el apoyo audiovisual. Estos detalles que parecen mínimos interfieren en la capacitación de la empresa o institución.

No se trata de buscar culpables pero los instructores no son concedores del proceso de comunicación, entonces es obligación y responsabilidad de quien esté al frente del área de producción audiovisual orientar a su cliente desde el primer momento de la solicitud. Una vez aclarados el tiempo y los objetivos se escribe el guión y se continúa con todo el proceso de producción descrito en el capítulo anterior.

### **¿Cómo trabaja un equipo de producción de base?**

Aunque parezcan obvias las tareas de cada integrante del equipo base, no está demás que el jefe(a) les defina sus funciones, mismas que estarán establecidas en una *Descripción de puestos*, ya que en ocasiones hay ambigüedad de actividades y se presta para privilegiar a unos y saturar de trabajo a otros miembros de equipo. Cuidado con los desequilibrios de cargas de trabajo porque todo se refleja en los videos.

Hoy en día ya la función de cada integrante no es ni debe ser lineal, ya que si algún miembro del equipo se ausenta otro compañero cubre su función por ese día para no poner en riesgo el compromiso adquirido con el cliente y poder entregar a tiempo el producto. Si bien es cierto que existen las especializaciones en el medio, también es conveniente que todos dominen los procesos e incluso algunas cuestiones técnicas de operación.

Una de las tareas que debe tener presente el responsable del área es alentar y mantener en constante capacitación a su personal, ya que el medio así lo exige, tanto a nivel

tecnológico como en los sistemas de aprendizaje para la educación y capacitación: en esa medida habrá una mayor posibilidad de que los resultados creativos de la producción cubran las expectativas de capacitación y comunicación interna.

Si se tienen los recursos humanos y técnicos adecuados se podrá administrar bien el tiempo y las finanzas a través de la planeación de cada proyecto, de tal forma que se pueda tener un control de la productividad, de ingresos y egresos del área, listos para cualquier auditoría. Producir audiovisuales es costoso, por lo tanto siempre se estará en la mira de los administrativos y es conveniente tener todo en orden para su presentación.

#### **¿Cómo obtener un control de ingresos y egresos del área si no tenemos conocimientos contables?**

1. Llevar informes trimestrales (Ver formato en anexo 4).
2. Tener un soporte del solicitante o cliente.
3. Realizar un presupuesto de cada proyecto que refleje los recursos utilizados, técnicos, materiales y humanos, propios y rentados (Ver formato en el anexo 3).
4. Tener a la mano la Póliza de Mantenimiento. De no recibir mantenimiento será un buen argumento para cuestionar por qué se rentaron los servicios de x proveedor en caso de que algún equipo se encuentre averiado. (Ver formato de reporte de mantenimiento y pase de salida, anexo 4)
5. Establecer la metodología de trabajo que llevarán a cabo los integrantes del equipo, con el fin de seguir un orden lógico y respetar tiempos.
6. Apegarse a los requerimientos solicitados por el mismo productor en el presupuesto y en la tabla de tiempos.

7. Hacer requisición de todo lo solicitado, acompañada de una justificación de por qué se solicita.
8. Tener inventariado todo el equipo, tanto el fijo como el portátil. (ver formato de Pase de Salida del equipo y material, anexo 4)

De llevar a cabo estos pasos se tendrán pruebas sustentables ante quienes pidan resultados y se evitarán despilfarros, ya que una área de producción audiovisual resulta compleja para los administrativos. Para los hacedores de medios audiovisuales resulta complicado llevar a la práctica tareas administrativas porque se piensa que la mejor prueba del trabajo está en los videos: aún cuando esto sea cierto los encargados de la administración necesitan comprobaciones por escrito. Esto se complica más en una empresa o institución gubernamental.

## VIDEOTECA

Otra de las tareas implícitas dentro del área de producción audiovisual es la videoteca. Llevarla en orden implica que cada cassette debe estar perfectamente bitacoreado y clasificado, con el fin de localizar el material de *stock*; para ello es necesario contemplar dicho puesto, pues en la mayoría de estas áreas no se toma en serio y se piensa que es suficiente con que cada productor ingrese el material original rotulado y calificado.

Lo anterior es sólo un primer paso: ordenar una videoteca es una tarea laboriosa, por eso es necesario que una persona se haga cargo de ella. Entre sus tareas se encuentran:

- Hacer una bitácora exacta, con descripción de contenido y tiempos.
- Capturar los datos en la computadora.

- Instalar un software similar al de las bibliotecas en un equipo de cómputo robusto, de Pentium III para arriba, ya que guardará imágenes que ocupan una cantidad considerable de memoria.

Dicho programa permite poner toda una ficha videográfica de cada cassette, manteniendo un banco de imágenes accesible, fácil de manipular, para poder localizar rápidamente todas aquellas que servirán para ilustrar algún fragmento de un video. La idea de tener un programa es para cruzar la información, es decir, si se desean imágenes de niños, gente caminando, el director de la empresa, etcétera, ese sistema le indicará en que cassette está, en qué minuto, segundo y cuadro.

## **POSICIONAMIENTO DEL ÁREA DENTRO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Si bien es cierto que el área de producción audiovisual tiene un objetivo claro desde su creación, también es importante que se haga visible por sí misma, por lo que es conveniente tener una videorevista o noticiario además de la capacitación.

### **Videorevista o Noticiario**

Pueden ser dos estructuras en video que permitan la difusión de lo más sobresaliente al interior de la empresa o institución; éste medio de comunicación interna permitirá, además de mantener a los empleados informados, que el área logre un posicionamiento dentro de la empresa. El programa deberá tener una periodicidad mensual o bimestral, de corte corporativo o institucional, así los empleados permanecerán informados de lo que sucede en su centro de trabajo.

### **La estructura**

Podrá tener los bloques o segmentos que sean necesarios, según la cantidad de información que se quiera mostrar, con una duración no mayor de los 20 minutos, para que los empleados puedan disfrutarlo en la oficina y comentar el contenido con el resto de los compañeros.

Independiente a los contenidos, la estructura base de todo programa en video interna o para televisión abierta requiere de la conducción a cargo de una o dos personas, según sean las necesidades y el presupuesto, quienes presentan y alternan comentarios sobre los contenidos de los reportajes, piezas o secciones.

### **Las cortinillas de entrada**

Es la presentación. Si fuera una publicación sería la portada, la cual deberá reflejar la línea del contenido. Esta cortinilla con música será la rúbrica del programa, de tal forma que en cuanto los empleados la vean y oigan identifiquen a ese programa interno.

### **Slogan**

Es importante tener una frase corta que acompañe la apertura del programa. Puede ser mencionada por él o la conductora con el fin de reforzar el lema y principios de la empresa o institución.

**Derechos**

Esto es algo a lo que se da poca importancia por ser un asunto de comunicación interna, pero hay que tener cuidado, ya que no falta quien haga mal uso de las imágenes y de pronto se puede ver parte del contenido en otros videos que puedan afectar a la empresa. Como previamente se hizo un contrato y un pago por dicho trabajo a conductores, actrices, locutores, si el material se reutiliza para salir al aire por televisión abierta será causa de una demanda.

**Advertencia**

Por lo anterior es conveniente que al inicio de todos los videos realizados en el área de producción audiovisual se redacte una leyenda de advertencia, donde se especifique que es propiedad de la empresa o institución. También es conveniente poner al final de los créditos Derechos Reservados, el nombre de la empresa y el año. Es una forma de protección en caso de que alguien llegue a reeditar el video.

**Portada**

La videorevista o noticiario deberá llevar una portada con el logo de la empresa y el nombre del programa, con la tipografía que lleva la cortinilla de entrada, créditos, duración, y de ser posible, una sinópsis. La portada se elabora desde el momento en que se califica el material, que es cuando se eligen las imágenes, ya que entre el diseño y la impresión se tardan no menos de quince días.

## **Créditos**

Es importante que se comenten con el cliente desde el principio, pues en el momento de la postproducción no se sabe qué poner si no se tienen los nombres completos, no se sabe cuál es el orden, se excluyen personas que se deben nombrar, se olvidan los logotipos. se tienen faltas de ortografía, etcétera. Para evitar todo esto es mejor anotar todo lo que debe llevar un video, en un orden de requerimientos o necesidades de producción (Ver formato en el anexo 4).

## **Distribución del video**

Una vez terminado el video (noticiario o revista) de cualquier proyecto, el Master se guarda en la videoteca y se hace un submaster (DUB), con el que se hará el copiado masivo para su exhibición en la cantidad y formato (VHS) requerido y listo para su envío a la audiencia; para ello previamente se ha elaborado una base de datos con el nombre, puesto y dirección, entre otros datos, de las personas que recibirán el video, y así poder compartirlo con su equipo de trabajo para informarse, analizarlo o discutir.

Lo anterior es sólo una pequeña parte de todo el universo de la nueva tecnología de los audiovisuales que cada día son más sofisticados: por ello es vital la constante capacitación, para estar actualizado y aplicar toda esa innovación en los videos, ya que tan importante es la idea conceptual como la forma.

Adquirir conocimientos visuales, acústicos, electrónicos enriquecen todo tipo de videos. El hacer audiovisuales de comunicación interna es una tarea que requiere de profesionalismo teórico, práctico e interdisciplinario, dadas las relaciones entre los hacedores de video y su cliente.

Por ello el comunicólogo tiene el deber de ampliar su bagaje cultural, porque el solicitante puede pedir un *spot*, un infocomercial, un video de capacitación sobre cualquier tema especializado, un documental histórico o un poema musical para una exposición de arte. Son tan variadas y diversas las peticiones que debemos estar abiertos y preparados en todos los aspectos antes vistos para presentar propuestas creativas que cumplan con los objetivos.

## CONCLUSIONES

La idea de elaborar esta tesina surgió ante la necesidad de ubicar al hacedor de videos dentro de las empresas o instituciones gubernamentales como parte de una área de comunicación interna, así como de sus diferentes actividades en el proceso de comunicación, incluyendo la capacitación audiovisual. sin olvidar el buen funcionamiento y aprovechamiento de estas organizaciones.

De acuerdo con las opiniones y posiciones de algunos productores de videos este tipo de estudios permiten ver la escasa existencia de proyectos definidos, destinados a las áreas de producción audiovisual, que muchas veces terminan por convertirse en proveedores de registran imágenes para el acervo videográfico e histórico de las organizaciones. muy útil en algún momento, pero que se quedan simplemente en material de stock.

La problemática de los hacedores de videos, donde quiera que sea su centro de trabajo, son similares en la cotidianidad, al momento de poner en práctica el proceso de comunicación, al ejercer y aplicar los contenidos literarios y técnicos que poseen.

Tampoco se ha dado una propuesta clara y consistente por parte de los responsables de las áreas de producción audiovisual sobre ¿qué significa la comunicación?. ¿porqué es un proceso y cómo se lleva a cabo?. y ¿cuáles son los requerimientos para ejercer la profesión? Hay que tomar en cuenta que realizar un video implica mayor tiempo que una jornada laboral de otro tipo de empleado asalariado, así como presupuestos más robustos.

Para que la propuesta de instalación de una área como ésta funcione, es indispensable que esté elaborada con la colaboración de profesionistas de diferentes disciplinas, que identifiquen y precisen los objetivos de para qué y por qué se requiere de un departamento con esas características y, por supuesto, con la participación de un comunicólogo de amplia experiencia en el aspecto teórico, creativo y técnico.

La claridad y transparencia de por qué establecer un área de producción audiovisual permitirá actuar cualitativamente para el beneficio de la organización que la instituyó, a través de productos realmente creativos y asertivos. De ahí que sea importante y vital darle impulso a la capacitación del personal de una empresa o institución, como parte de las actividades de la comunicación interna.

Una vez clarificada la misión de la producción audiovisual, el videoasta, al aplicar el lenguaje audiovisual adecuadamente, tendrá tiempo de concentrarse más en la parte creativa y hacer buen uso de las herramientas de trabajo, pues todo video tiene una intencionalidad, sólo hay que elaborarlo de acuerdo a la utilidad requerida.

Tal es el caso de la capacitación, como se menciona en un apartado de esta tesis. El video es un excelente medio para educar, y es precisamente ahí donde reside el compromiso profesional, al hacer y utilizar el medio como portador de contenidos y productos de aprendizaje. La función de este tipo de video es la de ser un enlace entre el instructor y el educando, ya que es un elemento pedagógico que no podemos desaprovechar.

El video es una herramienta de relevancia que brinda un gran apoyo a la enseñanza, pero que requiere de un conocimiento que permita utilizarla correctamente. Depende de los comunicólogos el aprovechar el medio, de lo contrario éste corre el riesgo de ser suplantado por la nueva tecnología, como el disco compacto.

El video es un medio que tiene un enorme potencial si está bien utilizado, debido a lo cual se requiere de la sensibilidad de quienes elaboran los mensajes para que las imágenes concuerden con la realidad del receptor. Al mismo tiempo es necesario incluir mensajes que enseñen a la audiencia a utilizar la capacidad que tienen de analizar imágenes, con el fin de obtener una cultura visual y auditiva.

Ese es el principal compromiso profesional y, por ende, la necesidad de involucrarse en la estrategia y en la planeación de la organización donde se trabaja, planteando las inquietudes, ideas, propuestas y necesidades, para dejar de ser el área que cubre solamente los eventos importantes de la dirección.

Es momento de formar parte integral de una organización y no ser parte únicamente de un equipo de producción que hace videos dentro de una empresa o institución gubernamental.

**ANEXO I**

### **Abelardo Garza Castillo**

Comunicólogo con 10 años de experiencia. Gerente de Producción Audiovisual y Fotografía del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTTELMEX).

#### **1. ¿Cuál es el objetivo del área de producción audiovisual?**

Es complementar el trabajo que realizan otros medios impresos dentro de la comunicación interna del Inttelmex, aportar a través del medio audiovisual, el video, otra forma de presentar las cosas al personal de Telmex.

Hablando del audiovisual en video y de fotografía, aportar las imágenes fotográficas que se requieren para los medios de comunicación interna con los que contamos, principalmente medios impresos, como la revista *Foces*, la revista *Red*, que son regionales; el fin último es apoyar, hablando en términos de estrategia del Inttelmex.

Producción audiovisual existe para apoyar la capacitación, el desarrollo de los empleados y fomentar la comunicación interna.

#### **2. ¿Cómo defines la comunicación interna? ¿Qué significa para tí?**

La comunicación interna es una de las ramas que tiene la comunicación organizacional dentro de las empresas: está enfocada a todos los esfuerzos de comunicación que tiene la empresa hacia el interior.

Quizá en el Instituto no es vista de una manera tan completa como en otros sitios, dado que el Instituto se limita a la producción de medios y campañas de apoyo a la comunicación interna, pero realmente la comunicación interna es mucho mayor.

La comunicación interna no es sólo medios, también es comunicación interpersonal; por ejemplo, yo te puedo decir que en otras empresas hay comunicación interna dedicada a la comunicación interpersonal y que fomenta canales de comunicación, jefe-subordinado, jefe-colaborador, o entre los colaboradores.

Quizá el esfuerzo de comunicación más cercano a lo interpersonal es el *Telfax*, que se dirige de una manera coloquial, pero que no es realmente una estrategia de comunicación interna para lo interpersonal.

Mi vivencia en el Instituto es trabajar para producir medios que fomenten la comunicación interna.

Las demás ramas de la comunicación organizacional básicamente están en la comunicación externa, cuyos objetivos son difundir los mensajes de la empresa al exterior, ya sea hacia medios, prensa, etcétera, ya sea hacia la publicidad.

Hoy el medio más novedoso, que define muy bien lo que es comunicación interna y externa, es Intranet, que hoy por hoy es, quizá, el medio de comunicación interna más dosificado y novedoso que existe dentro de cualquier empresa.

Quizá la comunicación interna tienda hacia allá, a tener en Red la información interna de todas las áreas, de manera muy horizontal, muy democrática.

El Intelmex hacia allá va, a integrar una sola Intranet con videos, con diseño gráfico, que en otros momentos sería impreso, con textos, con audio.

### **3. ¿En qué etapa consideras que ésta el Intelmex en cuanto a comunicación interna?**

Yo creo que estamos en una etapa distinta a la que ha habido en otros años, estamos en una etapa de poder definir realmente qué se quiere.

Es una etapa de comunicación interna diferente, porque depende mucho de lo que se esté comunicando al exterior.

Yo diría que publicidad y *marketing* forman parte de la comunicación organizacional de la empresa, sería una segunda forma de comunicación externa.

Si se nos dice a los comunicólogos, vamos a emitir estos mensajes de esta campaña externa hacia el interior y si se frena una campaña porque es riesgosa, nos la frenan también al interior, porque si no la sabe el público externo menos la debe saber el público interno.

Te voy a dar un ejemplo muy claro de lo que ha sido la comunicación interna de un año para acá. Cuando la Cámara de Comercio determina que Telmex es un monopolio en México y decide llevar la demanda a la OMC, con el claro apoyo, desde luego, de nuestra competencia, que en este caso era ATT y el socio de AVANTEL que es MCI, plantamos una campaña de comunicación interna que se llama "Tenemos la Razón".

Comienza la campaña de que nosotros tenemos la razón, que no somos monopolio y que somos una empresa con muchos valores.

Esto es porque en los medios estábamos perdiendo mucha imagen, es decir, la gente nos prefería negativamente por la demanda: a Telmex lo están demandando en la OMC, etcétera. ¿Qué es lo que sucede? Se filtra uno de estos comunicados internos hacia el exterior y una persona de la competencia hace un mal uso de esto, entonces ésta vinculación a lo externo tal vez hace que se frene nuestro trabajo.

Pero yo lo veo también como una etapa de transición, es decir, hay que llegar al punto medio ideal, que yo creo que en una organización es el equilibrio entre lo que pueda decir comunicación interna por sí sola y lo que tenga que decir ligado a

comunicación externa. La balanza se inclina hacia colgarse, por usar una palabra de lo externo.

#### **4. Hablabas también de capacitación dentro del área de Producción Audiovisual, ¿cómo lo manejan?**

Bueno, formalmente no es comunicación interna. Tiene su propio nombre. capacitación. entonces los apoyos audiovisuales que realizamos son para capacitación. no para comunicación interna, porque un curso de Ingeniería en Comunicaciones es para cierto grupo de expertos en Telecomunicaciones.

Generalmente la comunicación interna tiene un impacto distinto y maneja lenguajes más ágiles. No considero a la capacitación como comunicación interna, pero sucede algo similar.

Telmex es tan compleja que a mí me parece que si se va a impartir. por ejemplo. una currícula en una especialidad, una negociación sindical puede echar abajo esa currícula; o una negociación o adquisición de otras tecnologías puede cambiar esa currícula y los contenidos de nuestros videos.

Lo óptimo en ésta área es. y siempre ha sido así. el tratar de mantener ese vínculo con los que desarrollan la metodología de los cursos. para que si una de esas cosas sucede nos adaptemos.

#### **5. ¿Cómo han sido los procesos y evoluciones dentro de la Comunicación Interna?**

Yo recomendaría que quienes deciden poner una área de Producción Audiovisual no la vean como un área maquiladora: es diferente producir a maquilar.

Cualquiera que tenga una cámara de video y una manera de editar va a tener que maquilar.

## **6. ¿Cuál es la diferencia entre maquilar y producir?**

Maquilar es, quizá, grabar de urgencia, unir una secuencia de imágenes con un objetivo inmediato a corto plazo.

Producir es desarrollar un guión, una preproducción, una producción y una postproducción.

Obviamente los videos que caen en este rango deben ser más valiosos, porque seguramente habrán sido hechos con una inversión, con un fin realmente importante.

Las maquilas a veces son copias insulsos, porque a un Directivo o a una gente se le ocurrió tener una copia de fulano de tal en un evento.

Es diferente la exhibición de un video con un contenido educativo, cultural o de motivación al cambio, hacia algo que realmente logra un impacto a largo plazo en las audiencias.

Quienes tienen el poder sobre el área de producción audiovisual les diría que la manejen inteligentemente, que limiten qué se hace y qué no se hace.

Que establezcan una política interna y de esta manera se librarán las instituciones de cubrir muchos eventos insulsos y realmente grabar lo importante.

### **Ramón Cervantes Audelo**

Cineasta del Centro Universitario de Estudios Cinematográficos de la UNAM (CUEC).  
Jefe del Departamento de Medios Audiovisuales de la Dirección de Divulgación de la Ciencia (UNIVERSUM).

#### **1. ¿Cuál es el objetivo del área que ésta a tú cargo?**

El objetivo es la producción de materiales audiovisuales, particularmente de producción de videos de divulgación científica que requieren Universum, el Museo de la Luz, y la Sala de Sistema tierra del Museo de Infectología.

#### **2. ¿Qué es para ti la Comunicación Interna y como la aplican en Universum?**

Mira, esta institución es bastante *sui génesis*, porque propiamente no existe una política de Comunicación Interna, pensando que como es una comunidad pequeña finalmente la comunicación interna se va a dar o se da de manera muy natural, sin forzarla, muy espontánea y sin programación alguna.

Toma en cuenta que yo tengo diez años aquí y eso, en términos generales, ha sido la tónica.

Díganos que a partir de hace unos dos años se empezaron a ver acciones enfocadas a la producción audiovisual, acciones dirigidas a que el medio del video se utilizara como un medio para enriquecer esta Comunicación Interna.

Yo no te sabría dar una definición de lo que entiendo como Comunicación Interna en términos académicos, sino lo que me ha dado la práctica.

Por Comunicación Interna entiendo toda esa serie de acciones y estrategias a través de productos de comunicación que dentro de la dependencia sirven para

coadyuvar al mejor conocimiento de la propia dependencia; al mayor conocimiento entre a cada una de las áreas para reafirmar una sensación de pertenencia por parte de los miembros hacia la propia institución y, de alguna manera, también como que incentivar o motivar a la gente.

En lo que corresponde a nosotros, abrir un cauce, un canal de comunicación o de expresión para todo aquel que quiera dar a conocer propuestas, ideas, discusiones respecto a todo lo inherente al trabajo que realizamos, pero que tenga la posibilidad de utilizar el medio del video para hacerlo llegar a los demás miembros de esta dirección.

**3. ¿Cuándo ustedes trabajan con otras áreas porque van a realizar un video para una sala, cómo es ésta relación de trabajo, ésta comunicación interdisciplinaria?**

Esta dinámica de trabajo es parte de la comunicación interna, la serie de reuniones, discusiones, para poder realizar un producto es parte de la comunicación interna.

Nosotros nos integramos en estas estrategias. Por nosotros me refiero al departamento de medios audiovisuales.

Básicamente venimos de áreas de la comunicación más que científicas, en la que tenemos que conjuntar el esfuerzo de investigadores o de divulgadores que tienen una extracción de formación académica científica.

Tenemos que abrir necesariamente un canal de comunicación en donde a través de reuniones periódicas se establezca primero un tema, un concepto de lo que queremos transmitir, y una estrategia de comunicación para definir que medios, en este caso video, audio u otros medios que existen dentro de la misma dirección, son los más convenientes para usarlos como herramientas de divulgación.

A partir de esas definiciones en la reunión desarrollas las ideas a través de una discusión sobre el contenido de los productos, y también una deliberación con respecto a la forma y uso que le demos al lenguaje audiovisual.

A veces las reuniones son más intensas y difíciles por la relación con los científicos. Dada su formación es difícil transmitirles o que ellos entiendan un poco las virtudes o cualidades propias del lenguaje audiovisual, y por lo tanto a veces nos enfrascamos en una fricción de ¿qué está bien dicho y qué tanto puede el medio audiovisual rescatar u optimizar los mensajes o contenidos que quieren transmitir? Y ¿Qué tanto vale la pena intentar convertir el medio audiovisual en otro medio.

Un ejemplo: las discusiones se concentran en que el medio audiovisual tiene ciertas características para transmitir ciertos contenidos.

Si tu te impones a tratar de que ese medio sea una herramienta exclusiva para transmitir mensajes escritos estás desaprovechando las cualidades del medio audiovisual, que tiene sus riquezas, puesto que apela a otras formas de percibir la realidad o la información.

Esa discusión se da y en ocasiones es un poco ríspida. No puede haber mucho acuerdo. Se vuelve una especie de diálogo de sordos en donde generalmente la divulgación se entiende como una actividad muy creativa.

Tenemos un poco como el As bajo la manga, porque se espera de nosotros que nuestra creatividad resuelva el asunto.

Se tiene confianza en que nosotros lo vamos a saber hacer bien, y a veces, por no discutir ideas más allá de lo que deberían discutirse, se nos deja todo en las manos.

Esto es porque además de hacer éste tipo de programas de divulgación, como son cédulas sonoras, cápsulas en video o reportajes sobre las actividades de divulgación,

estamos abocados a la producción de la imagen institucional. Aportar nuestro granito de arena con respecto a la imagen institucional de la dirección o de Universum o del museo de La Luz.

Nos ha faltado disciplina y una cierta capacidad de reflexión. Se da por sentado que nosotros, comunicadores, ya debemos saber como manejar la imagen de esta dependencia.

Cuando se quiere hacer un tipo de spot promocional o para posicionar la imagen de Universum, del Museo de la Luz o de la propia Dirección sobre algún proyecto que está haciendo, no nos dan ningún tipo de instrucción más que, queremos un promocional sobre la revista. Y es todo.

Una campaña de comunicación requiere una serie de reflexiones de índole de lenguaje, de mercadotecnia y hasta de estadística para saber a qué tipo de público nos estamos dirigiendo, porque yo no soy comunicólogo, yo soy cineasta.

#### **4. ¿Cómo te gustaría resolver estas discusiones ríspidas y que te den el objetivo claro, que no te dejen la tarea de las estrategias?**

En mi caso particular tendría que haber una revolución, o que dentro de las instancias ejecutivas de ésta dependencia viniera alguien del área de comunicación, porque lo que ocurre aquí en la Dirección y Divulgación de la ciencia es que los directores, subdirectores, vienen de una extracción de formación científica, aún cuando algunos de ellos tienen nociones porque algunos ocupan cargos en el área de comunicación.

Hay una subdirección de comunicación, a cargo de un físico que tiene formación en comunicación, en el área de publicaciones, pero aún así, toda la cuestión teórica y metodológica con respecto a lo que son las campañas de comunicación, publicidad y

propaganda, no existen aquí. Eso no lo conocen. No se ponen a pensar que es necesario y que se requiere tiempo y una discusión seria sobre la propia institución.

La comunicación no es decir tengo un producto y hazme un spot promocional porque el color es muy bonito. Va más allá. Hay que conocer a profundidad el producto.

Los divulgadores deben de saber, lo mismo que los comunicadores, bien a bien de que producto estamos hablando. ¿Qué virtudes tiene?, ¿qué cualidades?. ¿qué debilidades y qué fuerza puede tener?, ¿qué medios utilizaron y serían los adecuados para resaltar las virtudes, cualidades, fortalezas? ¿Qué puede tener un Museo como Universum, por ejemplo?

De ahí partir para nosotros. Que lo que nosotros produzcamos en términos de producción audiovisual, como un video promocional, va a ser sobre esta línea.

Sobre esta línea hay una metodología, pero aquí es un poco aleatoria y desconcertada. Sí creo que uno va uniendo esfuerzos, y entre la experiencia y la intuición que uno tiene, vas saltando los obstáculos, tratando de llevar el paso de lo que lleva la dependencia para que uno sea útil en ese sentido.

A esto me refiero cuando me preguntas ¿qué tipo de procedimientos y metodologías usamos para nuestras comunicaciones internas, para desarrollar nuestros proyectos?

Simple y llanamente la dinámica de trabajo con las demás dependencias a veces se resuelve con una simple llamada telefónica. Así de sencillo, lo cual está mal. A veces los resultados son muy buenos, a veces muy malos. Lo peor es que a veces ni se dan cuenta de si son buenos o malos.

No hay una reflexión sobre potencializar y reforzar de una manera más metódica y asimilada esta experiencia hipotética, de que a veces se produce un producto muy bien y se deja enfriar y pasar un tiempo o, simplemente, nunca más se vuelve a hacer algo así.

Eso da un indicio de que en toda la cuestión de comunicación externa no hay mucha preocupación al respecto. Le han dado más fuerza a otros medios, como las publicaciones.

Nosotros no tenemos capacidad de decisión, no podemos influenciar más allá de hacer estas reflexiones y comentarlas con las gentes que finalmente lo deciden, confiando en que les caiga el veinte.

Seguiremos haciendo otro tipo de materiales que también son útiles para la dependencia y que son prioritarios, como es la producción de materiales de divulgación científica.

### **Gustavo Picasso Domínguez**

Comunicólogo. Egresado de la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM. Productor de TV UNAM de la Serie la Visión de los Vencidos.

#### **1. ¿Cuál es tu misión u objetivo como productor dentro de TV UNAM?**

Una vez que está realizado un proyecto y un guión, tienes que dar todos los elementos para que se desarrolle. Trasladarlo del papel a un video; elaborar un presupuesto. checar locaciones, tiempos y contenidos en guión y contratar actores.

Para mí es ponerle la charola servida al realizador y que la responsabilidad siempre sea compartida entre el realizador y el productor.

#### **2. ¿Cómo es la comunicación dentro de TV UNAM de manera interna? ¿Cómo se interrelacionan o cómo trabajan?**

Yo creo que en TV UNAM no existe. Hay un departamento de Relaciones Públicas y alguien que elabora cursos de capacitación, pero no existe un área como tal.

Como productor tienes que ver todas las áreas, tratas desde el chofer hasta el pintor, el editor, el camarógrafo, el administrativo, a todos.

De repente hay un área donde un camarógrafo o un editor no se conocen ni los nombres.

Trabajas y editas imágenes, pero no saben ni cómo te llamas ni les interesa. Hay muchas clases de gente, algunas no son profesionales; camarógrafos que han ascendido de vigilantes, de intendencia y tienen el puesto de camarógrafo co-asistente, no porque sea lo que más les guste, sino porque es donde van a ganar más dinero.

Aprenden la operación de máquinas, pero no tienen la cultura suficiente, la composición.

Parece que nada les gusta y no hay un área interna que trate de hacerle sentir a todos que en cualquier programa que vez tiene que ver desde el que trabaja en la videoteca hasta el vigilante, el camarógrafo, el editor; cada quién hace su trabajo y nada más.

No hay alguien que integre todo eso. Hay mala comunicación. Existe más el vox populli entre los productores.

**3.¿Qué parte de TV UNAM (o de los lugares donde has colaborado) consideras que está floja debido a esta falta de comunicación interna?**

Esto es lo más grave. Tampoco he estado en tantísimos lugares y han sido más chicos, productoras particulares. La cantidad de gente es menor, se trabaja mejor, te olvidas de tiempos extras, sindicatos, y al menos existe una garantía de que el que está trabajando ahí es porque mínimamente le gusta lo que hace. Las cosas son mejores.

Puede haber estrategias, planeación, pero no se cumplen. La gente está harta de bomberazos y bomberazos.

Te puedo hablar de TV UNAM. Existe un proyecto pero te salen diez bomberazos en el mes para Rectoría. La gente empieza a dudar: para qué vamos a hacer eso si de todos modos vamos a hacer eso otro. Le pierde sentido.

Tampoco hay rigidez en los presupuestos, no se ejercen porque no se miden con la misma vara. Llegan amigos, gente que dizque estudio cine, que desprecian al comunicólogo, y les dan mayor presupuesto, mayores facilidades.

Eso va generando una cadenita de gente que trabaja con antipatía, indiferencia y flojera. Los presupuestos no son dados a conocer. Siempre trabajas como a ciegas; no sabes si tu programa es muy caro o es muy barato. No sabes cuantos programas hay que hacer.

**7. Dentro de TV UNAM tienen *La Visión de los Vencidos*, una serie de x programas, ¿también allí se dan esos bomberazos?**

Esta es una serie de 10 programas de media hora. Llevamos dos años y está basada en el libro de León-Portilla.

Indirectamente los bomberazos nos afectan, llegamos a tener tiempos de edición o de post-producción y nos los cancelan porque hay que entregar un demo al Rector, o porque viene alguien de Coordinación de Difusión Cultural, y aunque no se asigne a gente de nuestro equipo para hacer esos bomberazos nos quitan tiempo en la isla de edición o en las islas de post-producción.

Yo creo que hasta los bomberazos deberían estar planeados. Deberías tener un equipo para bomberazos, saber cuándo hacerlos. Tampoco puede uno decir sí a todo lo que provenga de Rectoría, pero eso no es lo que opinan los Directores.

### **Bernardo Krinsky Strygler**

Comunicólogo con 24 años de experiencia. Colabora en el Canal del Congreso como Coordinador de Producción del Senado de la República.

**Objetivo del Canal:** El Canal fue asignado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes durante la Legislatura anterior para divulgar las actividades que se llevan a cabo en el Congreso de la Unión

#### **1. ¿Cómo es la organización dentro de la Institución donde trabajas?**

El Congreso de la Unión se divide en dos entidades, la Cámara de Diputados y la Cámara de Senadores. Lo interesante de la actividad del Canal es que tenemos que cubrir con equidad el trabajo de ambas Cámaras, las cuales tienen sesiones Ordinarias, Extraordinarias y en la Comisión Permanente, de tal manera que durante todo el año el Congreso de la Unión está sesionando.

El Canal funciona a través de la Dirección General a cargo de Virgilio Caballero, controlada por una Comisión Bicameral, encargada de regular las actividades del Canal de Televisión.

Operamos a través de reuniones semanales, en las que se plantean las principales actividades de cada Cámara, para partir de eso y definir lo que vamos a tratar de transmitir o de cubrir para su posterior transmisión.

Parte de nuestras funciones es acudir a la Bicameral y entender los mandatos de los Legisladores para poder apoyar a nuestro Director en traducir esas decisiones políticas en programación al aire.

Pero en realidad la comunicación interna que tiene el Canal no es muy pragmática: se discuten mucho las cuestiones políticas, los compromisos que se llegan a establecer o los aspectos más bien ideales de lo que debería ser el Canal o a lo que se quiere que el Canal llegue a ser, pero no tenemos una comunicación muy objetiva en cuanto a la práctica o las cuestiones operativas del Canal.

Nos ha costado mucho trabajo establecer una metodología para la programación, la producción, la distribución del equipo técnico, etcétera.

Aunque tratamos de comunicarnos entre los Coordinadores, todos venimos de entidades distintas, con experiencias distintas, y no hemos logrado homogeneizar una serie de criterios operativos.

Obviamente el Canal es muy joven: llevamos trabajando juntos seis meses que han sido muy difíciles desde el punto de vista político y de la estructura con relación al propio Congreso de la Unión, pero nos vamos aproximando cada vez más a lograr la creación de un sistema de trabajo que nos permita sistematizar una comunicación interna de trabajo.

## **2. ¿Cómo te organizas con los integrantes de tu área?**

Yo llegué cuando no existía el Canal del Congreso y sólo era un proyecto. Me incorporé al área de televisión de la Coordinación General de Comunicación Social del Senado y quedaron a mi cargo cuatro personas: tres camarógrafos y un mil usos que podía llegar a ser buen editor si se le capacitaba.

Lo primero que instruye mi jefe es: deja a los muchachos trabajar porque ellos conocen la inercia del trabajo de comunicación social. A mí me cuesta mucho integrarme a esta gente que trabaja de una manera arbitraria y respondiendo coyunturalmente a las

necesidades del momento. Me cuesta mucho trabajo meterlos a una dinámica de trabajo sistemática. Sin embargo, aún con cuatro personas lo logramos.

**3. ¿Cuál consideras que es la diferencia entre la iniciativa privada y la institución pública?**

En la iniciativa privada lo que predomina es la eficiencia, la productividad. No importa realmente cuanto bagaje cultural o técnico tengas, lo que importa es que cumplas con la expectativa de la empresa y resuelvas con eficiencia, ahorro y productividad los encargos que te van haciendo.

En la medida que respondes a esas necesidades concretas y las vas satisfaciendo, la empresa esta contenta con tu labor. Generalmente en la televisión privada se está peor pagado que en las pequeñas empresas corporativas.

En el sector público lo que prevalece es que estés alineado con la autoridad, con la pirámide de poder, y ahí no importa tanto que seas eficiente, ahorrador o productivo: ahí lo que importa es que seas políticamente leal y que no te equivoques en la parte política.

Te puedes equivocar y resultar muy deficiente en tu productividad o en tus resultados, pero basta un error político para que el funcionario que te acoge, que te protege, se desprenda de ti y te ignore o pida que te separes del cargo.

**4. ¿Consideras que están bien equipadas las áreas de producción audiovisual tanto en la iniciativa privada como en el sector público?**

Generalmente en la iniciativa privada ya existe una infraestructura creada, es decir, ya tienes equipo, personal técnico y lo que buscan las empresas es al creativo, al realizador;

aquel que pueda concretar un proyecto y lo pueda llevar a cabo de inició a fin, desde la supervisión del guión hasta la proyección o transmisión de un programa o de un evento.

En cambio en el sector oficial, por llegar a distintos organismo públicos, hay que inventar realmente el área, crearla, explicarle a los funcionarios de alto nivel cuál es la estructura, el organigrama, la parte administrativa requerida, el presupuesto y la conformación de un equipo técnico adecuado para los requerimientos de ese organismo.

Son, generalmente, procesos muy tormentosos, porque la administración pública, a través de su área de contraloría y de normatividad, te ponen todo tipo de trabas para poder inventar una estructura nueva.

Curiosamente, las áreas más gordas de la estructura de poder son siempre las administrativas y las de contraloría. Son las que tienen el poder de frenar, de obstaculizar el desarrollo de otros proyectos.

Esto me lo he encontrado en el ámbito de iniciativa privada y en el de gobierno, y la lucha eterna es convencer al administrador de que lo que estoy haciendo es lo necesario, lo viable, y enfrentarme a esa estructura de poder, que tiene el control del dinero y de los recursos.

**5. ¿Cuál sería la plantilla básica de personal para formar un área de producción que sea funcional?**

Yo siempre he creído en el principio de que poquitos pero muy picudos. ¿Quiénes son estos? Los profesionales, los que verdaderamente se han preparado a lo largo de la vida para poder llevar a cabo el trabajo en medios audiovisuales. Hablo de comunicólogos, de

gente que tenga experiencia en el campo de producción y de la realización de medios audiovisuales.

A mi no me gusta contar con una plantilla excesiva, porque eso representa una nómina mayor, que representa un ingreso menor para cada uno de los integrantes: yo siempre he promovido que la plantilla sea con las personas indispensables, pero que el perfil de cada uno de los integrantes sea polivalente para que una sola persona lleve a cabo varias tareas.

Prefiero trabajar con poca gente pero con mucha capacidad y visión; en esos casos el trabajo del coordinador en realidad se constriñe a aceptar o rechazar la propuesta que hace su equipo. El trabajo se vuelve muy sencillo, porque todo el personal propone y el que tiene la visión global de lo que se está haciendo simplemente se dedica a decir si o no a cada una de las propuestas, sumando o restando al proyecto global.

El número de personas depende del proyecto. Si yo estuviera trabajando para una empresa trataría de crear una plantilla de seis, siete o hasta ocho personas, tener el control total de mi gente y delegar las decisiones importantes. No quisiera estar en todos los momentos de la producción. Para mí el mejor jefe del mundo es aquel que me sabe decir qué quiere, que me da la libertad para poder realizar el proyecto y que luego va a defender el resultado. A ese jefe lo admiro.

El jefe que no sabe transmitir qué necesita, no valora mi esfuerzo para llevarlo a cabo y que finalmente no defiende ante la autoridad el producto de mi trabajo, es un jefe que no merece mi respeto.

Para ser eficiente necesito funcionar como te decía, y algo muy importante, saber que además del apapacho y el reconocimiento a mi esfuerzo se me reconozca de una manera remunerativa, es decir, cobrar lo justo por un trabajo de entrega total.

**ANEXO II**

## **Gilberto Kapellmann**

Director de Producción de Televisión Educativa (UTE). Estudios: Maestría en Historia del Arte. Experiencia en televisión: 15 años

### **1. ¿Cuál es el objetivo de la Unidad de Televisión Educativa?**

La Televisión Educativa tiene que abastecer de programas de apoyo a todos los proyectos de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Esto es, atender la realización de contenidos en televisión de las necesidades de proyectos, desde preescolar hasta posgrado de la SEP. Es todo un universo.

Nosotros encajamos ahí desde hace 30 años, cuando nos dedicábamos a servir como una estrategia para lograr la cobertura de la educación ante la carencia de recursos económicos. Se plantea que la televisión puede ser una alternativa para llegar y en ese momento la hoy Dirección General de Televisión Educativa se dedica a hacer programas para cubrir los espacios en donde no había maestros o no había suficientes maestros.

Después de treinta y tantos años definitivamente ha evolucionado mucho el papel de esto y ahora a lo que estamos avocados es a desarrollar un proyecto complementario en la educación, con características que pueden mezclar los logros, los avances didácticos, pedagógicos y educativos por una parte, con el lenguaje audiovisual por otro, bien situada en sus posibilidades. Cuando digo audiovisuales no me refiero solo a televisión sino también a internet, multimedia o audio.

### **2. ¿Actualmente cuáles son los géneros que apoyan más a la televisión educativa?**

La última fase de telesecundaria se produjo hace diez años y estamos nuevamente por producirla. Los nuevos programas que se han hecho nada tienen que ver con dramatización y tampoco con esa idea que tuvimos en algún momento, de circunscribir la televisión educativa a géneros televisivos. Creemos que su valor comunicacional depende de la intencionalidad que se tenga.

Nosotros definimos a que público va dirigido, cosa que no se había hecho en un principio. Antes nos dedicábamos a reproducir el esquema del tele-maestro, un profe frente a una cámara que hacía lo que un profe frente a un salón de clases. Evidentemente en su momento tuvo validez, pero hay cosas que no funcionan.

Después de reflexionar sobre la posibilidad de modificar los esquemas, encontramos que en un país como México, por más que tratábamos de definir un esquema con gran precisión, buscar cuál era el más útil, siempre había sectores de la población que se nos quedaban fuera de ese esquema.

No era lo mismo definir un esquema para un joven o para un maestro de Sonora que definirlo en Yucatán. En un país como México tampoco nos funcionó esa posibilidad.

Entonces lo que hacemos es tratar –sin haberlo logrado, porque es muy difícil en nuestro caso–, ser certeros, lo que hacemos es buscar, además del público que va a recibir nuestros programas, la intencionalidad de los mismos. Esto es: voy a hacer un programa para unos chavos en edad de secundaria, la cual sería una primera definición que los ubica genéricamente, después la producción televisiva tiene que saber cómo modificar las cosas para que lleguen, y es ahí donde tenemos muchos niveles de acercamiento con los jóvenes.

Entonces yo defino que quiero hacer un video para motivar, incentivar, para cuestionar, para generar dudas, para dar resultados, para el nivel que yo quiera profundizar.

No tenemos un solo programa que pretenda cubrir ni a todos los jóvenes ni a todas sus expectativas. En un primer nivel de reconocimiento no sirven los medios por sí, como no sirve el maestro por sí para dar soluciones a los chicos.

### **3. ¿Cómo se logra un buen análisis del receptor?**

Tenemos una severa bronca porque el receptor en México, hablando del nivel del que hablo y hablando de televisión educativa, puede ser todos los receptores. Depende del lugar en que se encuentren, depende de su situación socioeconómica, su situación familiar, la capacitación del maestro. Tenemos maestros con severas deficiencias, y entonces creemos que no lo hemos logrado.

Partimos de un perfil general que nos permite ubicarlo. Para lograrlo hacemos confluír dos temas: uno, lo que se supone que debe saber según los planes del programa de estudio; dos, las condiciones generales en que se encuentran, según nos dicen los psicólogos y los sociólogos.

Pero con todo y eso hemos pensado que la comunicación en televisión de ninguna manera va a satisfacer todas las necesidades. Lo que hacemos es que siempre dejamos un hueco para que el maestro adapte y regionalice los contenidos que nosotros planteamos en los programas de televisión. Siempre hay espacios de reflexión donde nos dirigimos a los alumnos y les decimos directamente ¿tú qué piensas?

Hay momentos de los programas de televisión que estamos considerando más como video que como programas de televisión, para que el maestro se detenga a interactuar con sus alumnos y saquen sus propias conclusiones.

Nos dedicamos a hablar de generalidades, salvo en las solicitudes expresas de cierto material para ciertos jóvenes que sí podemos ubicar, en cuyos casos se movilizan los pedagogos, los psicólogos y los sociólogos, haciendo un análisis sobre el grupo al que nos estamos dirigiendo. En esos casos específicos, que son los menos, nosotros no adquirimos el derecho a pensar que un programa de televisión va a tener la respuesta que esperamos.

**4. ¿La realización de un video educativo debe ser un trabajo interdisciplinario y no tener solamente un punto de vista?**

Tenemos ejemplos clarísimos si nos referimos a telesecundaria, que es quizás el programa más conocido de televisión educativa. Si lo vemos a la luz de hoy son, hablando de televisión, lo peor, y hablando de educación, que no es mi campo, muy malos, porque se partió de una premisa falsa que decía: los contenidos los conocen los maestros y el programa lo saben hacer nada más los realizadores.

Nosotros creemos que los maestros no conocen todos los contenidos y hay que asumir eso desde el principio. Nuestros programas deben atender también las deficiencias del maestro.

Los programas no pueden ser hechos nada más desde el punto de vista del realizador de televisión; deben estar basados en un esquema de interacción, básicamente entre los pedagogos y los realizadores de televisión.

Nosotros nos abocamos hoy a realizar un programa, y quizás sea el logro más importante, reconocido en muchas partes del mundo, con la interacción de dos áreas que son: la pedagógica y la de realización. Esas dos áreas han tenido que adaptar sus conocimientos para generar un nuevo perfil.

**5. ¿Podríamos hablar más sobre la definición de los diferentes géneros de video para la capacitación o el aprendizaje?**

Hay muy poco sobre esto y yo agradezco que haya poco porque además son cosas con las que no estamos muy de acuerdo.

En algún momento te decía que había géneros fijos y determinados que tenían un nicho privilegiado para desarrollarse. Yo recuerdo cuando hace diez años se decía: matemáticas solamente se puede enseñar con animación. La única alternativa que habíamos encontrado para que los chavos entendieran los misterios de las matemáticas era con dibujos animados, con animaciones en dos dimensiones bastante malas, como se hacía entonces. Se decía que en historia teníamos que usar la dramatización.

Nosotros creemos que no es así. Estamos tratando de armar en un género televisivo los contenidos educativos. Los chavos están viendo *Vaca y Pollito* en una animación que no tiene nada que ver con lo que nosotros les damos. Lo están viendo en dramatización y el ritmo y los desplazamientos de cámara son distintos.

Me negaría incluso a hablar de los distintos géneros y hablaría de las técnicas de comunicación que debemos utilizar. ¿Cuáles son?. ¿cuál es el ritmo que debemos usar?. ¿cuál es el modo en que debemos dirigirnos a ellos?. ¿cuáles son los emplazamientos de cámara?. ¿cuáles son los tiros?. ¿qué necesidad tenemos de luz?

Una buena dramatización nos ayuda más para hacer historia, ciertamente, pero a lo mejor tenemos que hacer un film histórico que tiene problemas severos, como que si no se hace con un altísimo presupuesto acaba haciendo cachirulo. ¿Cuál de los dos funciona mejor? El que se haga mejor y ¿cuál se hace mejor? El que tiene más recursos.

Yo creo que usar dramatización en México no se ha podido hacer, porque para montar un drama está Ernesto Alonso en televisión con presupuestos de Televisa y eso no tiene nada que ver con lo que podemos hacer los demás.

Animaciones hay muchas. Los nuevos caminos de la animación nos dan posibilidad de competir, pero hasta hace unos pocos años animación se consideraba Walt Disney, y eso no lo podíamos reproducir nosotros. Entonces se volvían malas animaciones. No podíamos seguirles enseñando a los chavos con muppets o títeres mientras cualquiera de los chavos están manejando internet, nintendo o play station con gráficas de definición de seis bits.

Yo no diría que hay un género privilegiado. Se han utilizado muchos durante mucho tiempo. Quizás el peor utilizado sea el de la teleconferencia o la teleclase, porque era el más barato.

Ahí tuvimos que caer en uno de dos errores: o poner al maestro que no tenía proyección frente a la cámara, ni voz, ni control de la técnica mientras estaba dando una mala clase, o poner al actor que no era convincente porque no manejaba los contenidos que estaba impartiendo, y que además lo podíamos ver hablando un día de matemáticas, otro de historia, de los dinosaurios o de la célula. Eso no tenía credibilidad.

Creemos que a nivel comunicacional hubo que cuidar eso. La solución que tiene todo el mundo es algo que nosotros utilizamos hace años, buscar especialistas con cierto perfil y capacitarlos para que manejen la televisión. Tenemos maestros que toman cursos de actuación para televisión.

En telesecundaria alguna vez tuvimos a un maestro sentado frente a su escritorio con su pizarrón. Ahora en un programa de quince minutos tenemos locaciones en 12 estados de

la República, donde buscamos que los chavos hablen, y más que darles la clase, buscar que respondan lo que queremos escuchar.

Entonces vamos a tener un programa con doce locaciones, con doscientas entrevistas, de las cuales van a salir veinte a cámara, para que ellos mismos se digan lo que nosotros queremos que se digan, cuidando el amarre de los contenidos de la Secretaría de Educación Pública. Si en el camino de la realización de un programa encontramos un recurso que pueda ser viable lo utilizamos para no centrarnos en géneros.

En los programas más especializados, para niveles superiores como el Colegio Nacional, tenemos que ser más precisos. Utilizamos mucho la videoconferencia, la cual reconocemos que no nos sirve para especialistas clara y llanamente, sino que nos dedicamos a ilustrar las teleconferencias y reforzar los contenidos auditivos con los contenidos visuales, porque somos un medio audiovisual a todas luces. Deliberadamente rompemos con los formatos cerrados de televisión.

**6. ¿Considera que el video es un apoyo para la enseñanza o que puede sustituir al maestro?**

Nosotros hemos sustentado, defendido y peleado, y vamos de gane, cuando les hemos dicho a los maestros que el audiovisual es un elemento más; que si el maestro no tiene un pizarrón para trabajar está desprotegido, si no tiene un libro, un video.

Dependiendo de sus características, el video es tan importante como el maestro, como el pizarrón y como el medio que se requiera para estudiar. Es lo que tenemos que enseñarle a los chavos, ¿cuáles son los recursos que se pueden aplicar?, ¿hay que tenerlos todos?

El video es quizá el recurso que los chavos agradecen más; y quizás el que más aventaja a todos los demás porque hoy se comunica mejor través del audiovisual que a través del esquema en el pizarrón o la exposición del maestro.

Nosotros lo planteamos como una herramienta. Lo que hay que lograr ahora es que el maestro sepa usar la herramienta, porque muchos de ellos no saben. Algunos maestros parten de la premisa errónea de que los medios vienen a suplantarlos. Tampoco eso es cierto. Los maestros no sirven sin recursos, ni los recursos sin el maestro.

## **Edith Cárdenas**

Subdirectora Académica del Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa (CETE). Pedagoga con 12 años de experiencia, 5 de los cuales ha dedicado a educación y medios (t.v., multimedia).

### **1. ¿Cuál es tu función en el CETE?**

Coordino y planeo. Dentro de la planeación también se incorpora el diseño de la currícula, de los programas que nosotros llevamos y todo lo que esto implica. Cuando hablo de diseño me refiero a que consideramos desde el momento en el que se decide qué va a enseñar cada uno de los maestros hasta situaciones más específicas de los COM: procesos de alto aprendizaje, de evaluación.

En la planeación, hay toda una discusión sobre la currícula del CETE, a partir de la cual gira toda su actividad en torno a los cursos, ya sea presenciales, a distancia y otros de diversa índole.

Los de actualización en capacitación están más orientados a trabajar de forma que los participantes sean capaces de resolver problemas en situaciones reales de trabajo, donde la práctica es el punto fundamental.

Planeamos todos estos principios de actualización, de capacitación o de los diplomados que tenemos. Estas son nuestras grandes áreas. Paralelamente trabajamos el diseño de todos los materiales que se utilizarán a distancia, como telecursos, teleconferencias, teleseminarios y series de divulgación. Cada uno de estos servicios tiene características específicas. Tal vez en los telecursos que realizamos sea posible simplificar una tarea de diseño porque implica a más situaciones y considera más

aspectos desde el diseño, como la revisión. lo que vamos a decir, cómo lo vamos a decir, para quién lo vamos a decir y qué materiales lo van a integrar.

El CETE está integrado por un material escrito: una guía de aprendizaje y una lección audiovisual; esa es la otra vertiente. lo que tiene que ver con servicios a distancia. Trabajamos en el diseño y en todas las situaciones que se derivan del mismo. como su formulación, su seguimiento y su evaluación. Lo mismo sucede en la parte presencial.

También trabajamos –como otra actividad fundamental– en los proyectos especiales. Por mencionar alguno. coordinamos niños a la tele. Este es un proyecto que llevamos a cabo desde hace 3 años y que tiene por objetivo abrir un espacio para profesores de educación básica y sus alumnos: un espacio para que vean y perciban a la televisión desde otro punto de vista. no como están acostumbrados tradicionalmente en el hogar.

## **2. ¿Qué elementos proporcionan a los participantes para la elaboración de los videos de capacitación?**

Les sugerimos diferentes herramientas. Nosotros capacitamos en tres áreas fundamentalmente. Una de ellas es producción audiovisual –televisión. CD con tratamiento multimedia. cursos en línea–, aunque generalmente y por tradición nosotros hacemos tele. por lo que nos enfocamos más a la producción de televisión y a todo lo que tiene que ver con esto.

Tenemos la experiencia como institución de capacitar al participante para que recorra todo el proceso. desde que concibe la idea, el guión, etcétera. También damos

cursos de capacitación sobre lo que es el diseño desde una perspectiva pedagógica-audiovisual.

Primero va el diseño: decidimos qué es lo que se va a producir, hacemos un análisis del público con el que vamos a trabajar y definimos los objetivos que podemos cubrir, las características de los materiales que vamos a trabajar, el medio por el que lo vamos a difundir; los contenidos y cómo los vamos a dosificar, cómo los vamos a organizar, a tratar en términos audiovisuales: qué materiales complementarios vamos a utilizar..., en fin, en el curso damos una perspectiva de cómo se puede hacer esto.

### **3. ¿Cuáles serían los géneros por excelencia para hacer video educativo orientado a la capacitación?**

En esto hay una discusión tremenda que no acaba de concretarse. Cuando hablamos de géneros en el CETE preferimos basarnos en que estamos haciendo un programa para capacitación a distancia; no pensamos en un género por excelencia: dependiendo de nuestros contenidos intentamos incorporar aquellos recursos televisivos que nos permitan tratar el contenido como queramos y nos permita decir lo que queremos.

En términos generales utilizamos documental, pero de manera unilateral. Lo combinamos con un formato discursivo. Intentamos trabajar con segmentos porque nos permiten enriquecer el producto. Cuando trabajamos sobre todo en los telecursos de capacitación utilizamos segmentos para delimitar.

Una conferencia es otra circunstancia distinta, como una mesa redonda. Ésta puede ser, para algunos autores, su propio género y su propio formato. Es complicado. Tenemos, por ejemplo, programas de televisión que son para capacitación que no son únicos. Partimos de la idea de que la televisión, como muchos otros medios, no es

autosuficiente en tareas de capacitación, necesitamos de otros recursos. Nosotros generalmente trabajamos guías.

#### **4. ¿El video es un apoyo para la capacitación?**

Es un elemento. En el caso concreto del CETE la capacitación a distancia la concebimos a nivel básico. No hemos pensado en la capacitación a distancia a nivel de especialización, ni siquiera a nivel avanzado. Enseñamos cómo hacer tele, lo que es muy difícil a distancia. Preferimos combinar la situación. Tenemos telecursos de cámara a distancia a un nivel no tan profundo. Intentamos que después el alumno pueda continuar un curso más rápido, que tome algo de manera presencial para que pueda llevar a cabo actividades de aprendizaje que realmente le permitan consolidar lo aprendido.

#### **5. ¿Cómo definir los géneros que se aplican en capacitación como el documental, el demostrativo y el inductivo, entre otros?**

Bueno te decía desde el principio que para nosotros es bien difícil adherirnos a una definición, a ciertos autores y a ciertas perspectivas. desde qué es género, qué es formato, o si son lo mismo. Siendo un género educativo por excelencia estas cosas nos han resultado un poco complicadas. Los especialistas en el CETE plantean algunos autores cuando se trata de un curso: defienden la perspectiva que tiene cada género, el formato, y los incorporamos a nuestro trabajo de capacitación.

Cuando salimos a locación se empieza a definir lo que es un documental. Tomamos una situación como punto de partida para explicar un procedimiento. Incluso dentro de esa situación de locación se puede incorporar algún pequeño drama y así es

como se mezcla. Es difícil decir qué es puramente documental. Lo podemos encontrar en algunos programas que vemos en Canal 11 o en Discovery Channel, porque la necesidad de transmitir un contenido de capacitación a distancia te hace recurrir a muchas cosas a la vez. Meten drama, demostración, depende de la taxonomía que utilices. Podrías orientarlo en una u otra perspectiva, pero es bien subjetivo.

**Adriana Silva Juárez, psicóloga laboral y maestría Administración de Empresas de Telecomunicación. Con 20 años de experiencia laboral**

**1.- ¿En qué consiste tu actividad profesional actual y cuál es el objetivo?**

Actualmente es desarrolladora de cursos en el área de Desarrollo Curricular de Tráfico del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (Inttelmex)

**2. ¿Por qué es importante la capacitación en las empresas?**

Bueno, en cuanto al proceso de capacitación comienzo con una reflexión: "Aprender es un placer, pero el placer de aprender nunca se comparará con el placer de enseñar...".

En la actualidad se escucha hablar con frecuencia del proceso de capacitación, cabe sin embargo plantearnos algunas interrogantes al respecto ¿Qué significa enseñar? ¿Qué es el aprendizaje? ¿Por qué se habla de proceso?

El enfoque tradicional consideró durante mucho tiempo a la enseñanza como una acción independiente del aprendizaje, donde los instructores y los participantes tenían tareas claramente diferenciadas. La enseñanza se caracterizaba por ser una actividad transmisora, verbalista y academicista, y el aprendizaje era visto como una acción mecánica, receptiva, pasiva y memorista. El enfoque actual es diferente. Hoy en día se consideran a la enseñanza y al aprendizaje como acciones estrechamente relacionadas, que constituyen un proceso único e indivisible.

La función de la capacitación es proveer, organizar y coordinar las acciones que faciliten el aprendizaje. Para ello se deberán tomar en cuenta las necesidades, intereses,

conocimientos y experiencias de los participantes, que serán fundamentales para el logro del aprendizaje.

A los participantes se les considera como personas con un cúmulo de conocimientos y experiencias adquiridos a lo largo de la vida; que piensan y actúan para poder aprender. Su papel dentro de su propio aprendizaje es más activo; podríamos llamarlo Aprendizaje significativo.

Ahora bien, ¿porqué pasar del aprendizaje memorista al significativo? En este sentido el Proceso Enseñanza-Aprendizaje es una nueva forma de entender la actividad educativa, que se opone a la idea tradicionalista sobre la educación.

El proceso se define como una serie de fases intencionadas y sistematizadas en las que los instructores y los participantes interactúan para lograr precisamente un aprendizaje significativo.

Aprender significativamente consiste en adquirir, asimilar y poner en práctica conocimientos, actitudes y habilidades de aprendizaje a partir de darle un sentido, un significado, a la realidad a la que nos enfrentamos, generando con ello un cambio de comportamiento permanente y profundo.

Hemos de pasar, pues, del aprendizaje memorista, dogmático y enciclopédico, al aprendizaje significativo: de la enseñanza de contenidos a la enseñanza de habilidades y hábitos de aprendizaje; del trabajo individualista al cooperativo; y más aún, es necesario incorporar al quehacer cotidiano del aprendizaje el uso de nuevas tecnologías, como una herramienta de enseñanza que también crea ambientes de aprendizaje.

En cuanto a la relación mente-cuerpo, me parece que nuestro cuerpo desempeña un papel importantísimo en cada proceso intelectual, ya que es a través del cuerpo como el cerebro recibe información del medio ambiente.

Los movimientos activan las redes neuronales a través del cuerpo, haciendo que éste se conforme como instrumento de aprendizaje. El proceso de conexión de las neuronas y sus redes es, en realidad, aprendizaje y pensamiento.

Ahora bien, en este proceso se ponen en funcionamiento los hemisferios cerebrales, los cuales tienen una estructura simétrica, con los dos lóbulos que emergen desde el tronco cerebral y con zonas sensoriales y motoras en ambos. El hemisferio izquierdo suele ocuparse del lenguaje y de las operaciones lógicas, mientras que el otro hemisferio controla las emociones y las capacidades artísticas y espaciales. En casi todas las personas diestras y en muchas personas zurdas, el hemisferio dominante es el izquierdo.

Un aspecto que debemos considerar es la creatividad en la capacitación. Debemos hacer acopio de nuestra creatividad a fin de modificar nuestra forma de enseñar: dejar de transmitir contenidos para facilitar situaciones de aprendizaje significativo: formar hábitos y actitudes de aprendizaje.

Esto es posible si consideramos lo siguiente: El aprendizaje permanente a través de la observación, exploración, reflexión, relaciones, etcétera; una actitud creativa por medio de cuestionamientos, analogías, metáforas, síntesis, fundamentos, etcétera; capacidad de cambio permanente a través de la observación, cuestionamiento, etcétera.

**3. ¿Consideras que el video es un medio efectivo que apoya a la capacitación? ¿Por qué?**

Me preguntas que porqué utilizar medios audiovisuales. Algunos estudios nos dicen que del 75% al 80% de lo que aprendemos es a través de la vista, por lo tanto es fundamental utilizar medios audiovisuales.

**4. ¿Cuáles han sido los resultados de los cursos con apoyos audiovisuales como el video? ¿La gente aprende más, capta mejor, los videos ejemplifican bien, hay una mejor percepción sobre los temas?**

Algunos de los beneficios que se pueden considerar en cuanto a su utilización son que atraen y mantienen la atención, ya que la velocidad del habla es aproximadamente de 110 a 160 palabras por minuto; la velocidad del pensamiento es entre 400 a 500 palabras por minuto.

Eso permite que se refuercen las ideas principales: minimizar los malos entendidos; aumentar la retención; dar seguridad al instructor y a los participantes: poder volverse a utilizar; ahorrar tiempo en la preparación de las sesiones; promover la reflexión y el análisis.

**5. ¿Qué mensaje le darías a los profesionistas que realizan los videos de capacitación?**

Algunas sugerencias que propongo para los medios audiovisuales son las siguientes: los mensajes que se plasmen en los medios audiovisuales deben ser concretos, de tal forma que muestren lo medular del tema a tratar; deben ser atractivos para el grupo; deben ser sencillos, fáciles de comprender y explicarse por sí mismos, que muestren unidad de

contenido; las ideas centrales deberán visualizarse completas y explicarse por sí mismas, sin necesidad de que el instructor explique con lujo de detalles alguna información contenida en el video; deben ser congruentes con los objetivos de aprendizaje; deben usarse para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje y no para distraer o divertir solamente al grupo; deben ayudar o auxiliar al facilitador, no sustituirlo: su diseño debe considerar las características culturales y sociales de los participantes.

Como conclusión incluiría un prefacio de Confucio, que ilustra perfectamente la utilidad del sentido de la vista en cualquier actividad de nuestra vida: "*Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y comprendo*".

Terminaría diciendo que los apoyos audiovisuales tienen una función muy importante en cualquier organización porque facilitan un aprendizaje significativo, permanente y profundo en el desarrollo integral de los participantes: apoyan los programas de capacitación o de cambios culturales en un menor tiempo con un impacto muy grande, porque llega a una gran cantidad de personal.

**ANEXO III**







## STORY BOARD

PROYECTO

SECUENCIA

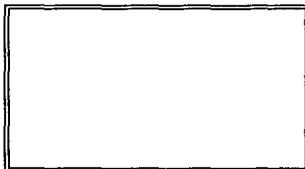
PAG. DE GUION

DESCRIPCION

IMAGEN

SONIDO

ESC. No. \_\_\_\_\_



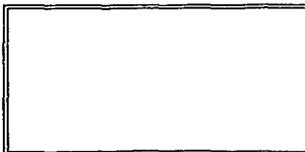
ESC. No. \_\_\_\_\_



ESC. No. \_\_\_\_\_



ESC. No. \_\_\_\_\_



# BREAK DOWN

PROYECTO \_\_\_\_\_ LLAMADO: \_\_\_\_\_

PAG.	SEC.	LOCACION	PERSONALES	VESTUARIO	UTILERIA Y/O PROPS.	OBSERVACIONES

AREA DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL/COMUNICACIÓN INTERNA

PROYECTO

RECURSOS	RENTADOS	COMPRADOS	EXTERNOS	TOTAL
A) RECURSOS HUMANOS				\$0
B) RECURSOS MATERIALES				\$0
C) RECURSOS TÉCNICOS				\$0
GRAN TOTAL				\$0

DESGLOSE DE PRODUCCIÓN

A) RECURSOS HUMANOS					
CONCEPTO	CLAVE	PERSONAL	COSTO POR LLAMADO	DÍAS O LLAMADOS	TOTAL
GUIONISTA	P		\$0.00		\$0.00
REALIZADOR	P		\$0.00		\$0.00
PRODUCTOR	P		\$0.00		\$0.00
CAMARÓGRAFO 1	P		\$0.00		\$0.00
CAMARÓGRAFO 2	E		\$0.00		\$0
ASISTENTE DE CAMARA	E		\$0.00		\$0
ASISTENTE REALIZACIÓN	E		\$0.00		\$0
ASISTENTE PRODUCCIÓN	E		\$0.00		\$0
CONDUCTOR	E		\$0.00		\$0
LOCUTORES	E		\$0.00		\$0
MODELOS	E		\$0.00		\$0
SONIDISTAS	E				\$0
OPERADOR PROTOOLS	E		\$0.00		\$0
EDITOR-POSTODUCTOR	P				\$0
ANIMADOR	E				\$0
DISEÑADOR	P				\$0
MAQUILLISTA	H		\$0.00		\$0
CHOFER	P		\$0.00		\$0
			0		
<b>CLAVES</b>					
PROPIOS	P				\$0
EXTERNOS	E				\$0

B) RECURSOS MATERIALES					
CONCEPTO	CLAVE	NUMERO	COSTO PROMEDIO 3 DIAS		TOTAL
VIATICOS	C				\$0
SOBREEQUIPAJE	C				\$0
SUBTOTAL 1	C				\$0
CONCEPTO	CLAVE		No.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
BETACAM SP 5"	C				
BETACAM SP 10"	C				
BETACAM SP 30	C				\$0.00
BETACAM SP 60	C				\$0.00
BETACAM SP 90	C				\$0.00
BETACAM DIGITAL 6	C				\$0.00
BETACAM DIGITAL 32	C				\$0.00
BETACAM DIGITAL 62	C				\$0.00
BETACAM DIGITAL 94	C				\$0.00
HI-8	C				\$0.00
VHS	C				\$0.00
DAT	C				\$0.00
AUDIOCASSETTE	C				\$0.00
CDs	C				\$0.00
IMPRESIÓN DE PROTADAS	C				\$0.00
COPIADOS A VHS	C				\$0.00
SUBTOTAL 2					\$0.00
CLAVES					
PROPIOS	P				\$0.00
RENTADOS	R				\$0.00
GRAN TOTAL COMPRADOS	C				\$0.00

C) RECURSOS TÉCNICOS					
CONCEPTO	CLAVE		DIAS U HORAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
CAMARAS	P				\$0.00
ESTUDIO	P				\$0.00
UNIDAD MÓVIL	P				\$0.00
TELEPROMPTER/VCR Belacam	R				\$0.00
ILUMINACIÓN	P				\$0.00
TRAMOYA	P				\$0.00
ISLA CORTE DIRECTO	P				\$0.00
CABINA AUDIO	P				\$0.00
SONIDISTAS	P				\$0.00
LENTESES/ FILTROS	P				\$0.00
POSTPRODUCCIÓN	R				\$0.00
ANIMACIÓN	P				\$0.00
CLAVES					\$0.00
PROPIOS	P				\$0.00
COMPRADOS	R				\$0.00
RENTADOS	C				\$0.00

ESTOS COSTOS NO INCLUYEN I.V.A.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO

AUTORIZACION

No. CUENTA DE APLICACIÓN:

# Área de Producción Audiovisual

PROYECTO:

TABLA DE TIEMPOS

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
	██████████					
			██████████			

**ANEXO IV**

AREA DE PRODUCCION AUDIOVISUAL  
COMUNICACIÓN INTERNA / TELMEX

146

Proyecto: Video Sucursales  
Tema: Infomercial  
Duración: 57 seg.  
Versión y fecha: 1ª. 18/09/01  
Elaboró: Juana Mayén R.

<b>VIDEO</b>	<b>AUDIO</b>
<b>FADE IN</b>	<b>FADE IN</b>

PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL  
REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Proyecto : \_\_\_\_\_

GUION: \_\_\_\_\_

PERMISOS

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

STAFF

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

ASIST. DIRECTOR: \_\_\_\_\_

CÁMARA: \_\_\_\_\_

ASIST. CÁMARA \_\_\_\_\_

ASIST. GRAL.: \_\_\_\_\_

SONIDISTA: \_\_\_\_\_

LLAMADO:

HORA: \_\_\_\_\_

STAFF: \_\_\_\_\_

TRANSPORTE: \_\_\_\_\_

COMIDA: \_\_\_\_\_

LOCACIÓN: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

## TALENTO ARTISTICO

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_

## PROPS

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

### SISTEMA PORTATIL

\_\_\_\_\_

SIST. No. : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

HASTA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### EQUIPO ADICIONAL

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

8 \_\_\_\_\_

# PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

## REQUERIMIENTOS DE POST

**Título:** \_\_\_\_\_

### **SUPERS**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **GRAFICOS (FOTOS, ANIMACIÓN)**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

**PRODUCCION AUDIOVISUAL**

PASE DE SALIDA

FECHA-----

 PERMITA UD. SALIR A -----  
 CON EL SIGUIENTE EQUIPO Y/O MATERIAL

REGRESO

Nombre

Hora :

Firma :

PROPIEDAD DE LA COMPAÑÍA-----

PARTICULAR-----

FIRMA DE INTERESADO-----

FIRMA AUTORIZADA-----

**PRODUCCION AUDIOVISUAL**

PASE DE SALIDA

FECHA-----

 PERMITA UD. SALIR A -----  
 CON EL SIGUIENTE EQUIPO Y/O MATERIAL

REGRESO

Nombre

Hora :

Firma :

PROPIEDAD DE LA COMPAÑÍA-----

PARTICULAR-----

FIRMA DE INTERESADO-----

FIRMA AUTORIZADA-----

# PRODUCCION AUDIOVISUAL

## PASE DE SALIDA DEL EQUIPO Y MATERIAL

CAMARAS	UNIDAD	Nº DE SERIE	ACCESORIOS DE CAMARA	UNIDAD	Nº DE SERIE
DNC 537		12383	MAGNI MN-800		12901
DNC 537		14455	DOLLY KEY WEST		S N
DNC 537		14456	DOLLY VINTI S III 53		S N
DNC 537-A		12429	DOLLY MATHIE WS D 40B		S N
DNC 537-A		11110	EL TROCO		
<b>GRABADORAS</b>			MATITE BOX		
BEIACAM PVV-1		11125	RAIN COVER		
BEIACAM PVV-1*		11246	ADAPTADOR A/C		
THR			CMA-8		
VHS		18012	<b>INTERCOMUNICADORES</b>		
<b>LENTES</b>			SIANON 49-11X		641001611
FUJINON			SONY DR 100		S N
CANSON			<b>ALDIO</b>		
GRAN ANGULAR CENTURY			<b>EQUIPO PORTATIL 1</b>		
<b>TRIPES</b>			(1 LAVALIER, 2 RECEPTOR, 1		
VINTI N 5		035183325	1 TRANSMISOR, 1 MICROFONO DE		
VINTI N 12		336406632	MANO, 1 CLIP, 4 ANTENAS		
VINTI N 100		343101225	1 MONTURA BATERIA		
VINTI N 100		343101228	1 MONTURA MICROFONO DE MANO)		
<b>MONITORES</b>			<b>EQUIPO PORTATIL 2</b>		
SONY PVM-8040		2021153	(1 LAVALIER, 2 RECEPTOR, 1		
SONY PVM-8040		2019639	1 TRANSMISOR, 1 MICROFONO DE		
SONY PVM-8020		5006807	MANO, 1 CLIP, 4 ANTENAS		
JVC TM-220		07504078	1 MONTURA BATERIA		
<b>BATERIAS</b>			1 MONTURA MICROFONO DE MANO)		
ANILON BAUER		890851095	<b>BASES PARA MICROFONO CIBICA</b>		S N
SONY NP-1B		S N	<b>BASES PARA MICROFONO G4E</b>		S N
JVC NB-P1		S N	<b>MIXER SHURE 426"</b>		970269334
<b>CARGADORES</b>			<b>AUDIFONOS</b>		
ANTON BAUER 2000TM		4347	<b>ILUMINACION</b>		
SONY BC-3WD		11900	TOTA LIGHTS 100 WATTS		S N
SONY BC-3WD		13308	OMNI LIGHTS 650 WATTS		S N
<b>UNIDAD MOVIL</b>			QUARTZ 1000 WATTS		S N
CCU MS		17263	MAL ETAS DE SUNGUN ET D KII 4		149
CCU MS		16880	ASPAS DE ANAS		
CCU MS		17274	TRIPES		
SWITCHER SONY BUS-3200		23311	CABLES		
XILW TUNER DNE-50		0019128	<b>ACCESORIOS VARIOS</b>		
XILW TUNER DNE-50		0019129	EXTENSIONES		
CONTROL DE ZOOM FUJINON		S N	CABLES VNC		
SRD-92B			CABLES CANSON		
CONTROL DE FOCO FUJINON		S N	CABLES RCA		
CPH-3			GATER		
CABLES CCU			CARRORUN		
<b>MATERIAL</b>			MAL ETAS DE PRODUCCION		
THR			MAL ETAS DE CAMARA		
BEIACAM 30			MAL ETAS DE CABLES		
BEIACAM 60			MAL ETAS DE TRIPES		
BEIACAM 90			SAND BAG		

### SALE

Destino : \_\_\_\_\_

Nombre y Firma: \_\_\_\_\_

Fecha y Hora : \_\_\_\_\_

Nombre y Firma Autorizada \_\_\_\_\_

Nombre y Firma Vigilante \_\_\_\_\_

### REGRESA

Fecha y Hora: \_\_\_\_\_

Nombre y firma de quien revisa (Vigilante) \_\_\_\_\_

**REPORTE DIARIO DE MANTENIMIENTO****Responsable del mantenimiento (empresa) : Ing.**

MES:

DIA	HORA ENT.	ACTIVIDAD	HORA SALIDA	OBSERVACIONES

FIRMA :

FIRMA :

\_\_\_\_\_  
(nombre)  
(cargo)  
(empresa usuaria)

\_\_\_\_\_  
(nombre)  
(cargo)  
(empresa prestadora del servicio)

## REQUERIMIENTOS DE **MANTENIMIENTO** PARA EL EQUIPO DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

Los equipos existentes en el área de Producción Audiovisual que requieren de mantenimiento son los siguientes:

- Equipos portátiles de producción (Cámaras, lentes, tripíes, micrófonos, accesorios)
- Equipos estacionarios de Post-producción
- Equipos de Cabina de producción del Estudio
- Equipos de Copiado a VHS
- Equipos de iluminación portátiles y del Estudio

Es muy importante hacer notar que como se verá en los listados de equipos, no todos son marca Sony, aunque si la mayoría. Deberá darse servicio a todas las marcas o el proveedor canalizar los equipos con los fabricantes específicos.

Las necesidades de mantenimiento que en la práctica y la experiencia del área hemos determinado son:

### 1.- SERVICIO PREVENTIVO

El servicio deberá darse a todos los equipos de audio, video y cómputo de las diferentes marcas de acuerdo a las recomendaciones del fabricante. Esto incluye dos niveles en el caso de las Videocaseteras Estacionarias y Cámaras de Video:

1. Nivel básico
2. Segundo nivel (Over.-haul básico).

El Over-haul básico se refiere al servicio de:

- Cambio de piezas mecánicas gastadas recomendadas por el fabricante, basadas en un promedio de horas de uso del Upper Drum
- Ajuste de audio
- Ajuste de video
- Ajuste de servo
- Limpieza general

En el caso de otros equipos como tripíes, equipos de iluminación y dolly, la prevención consistirá en lubricación, limpieza y ajuste o sustitución de partes.

Para llevar a cabo dichos servicios preventivos se proponen como mínimo dos visitas semanales (martes y jueves) en un horario de 9:00 a 14:00 horas.

### 2.- SERVICIO CORRECTIVO

- Comprende la atención cada vez que sea necesario, la provisión de las piezas originales de repuesto, garantizando la duración, resistencia, funcionamiento y la mano de obra correspondiente sin cargo adicional para el usuario. El proveedor sólo cobrará las refacciones.
- Las reparaciones correctivas deberán hacerse en un tiempo no mayor a un mes, para evitar rentas costosas de equipo; esto implica que el proveedor proporcionará

las refacciones necesarias en los equipos contando con un Stock básico de refacciones para soportar y garantizar la operación y mantenimiento de los equipos antes citados.

- Cuando sea necesario el reemplazo de refacciones a los equipos, el proveedor enviará una cotización por escrito al solicitante, indicando los costos y el tiempo que se llevará la sustitución y entrega. El proveedor deberá aceptar los tiempos de pagos del solicitante, y no exigir "Pago contra entrega" o anticipos para hacer las reparaciones.

### **3.- ATENCIÓN A LLAMADAS URGENTES Y FUERA DE HORARIO**

- Ante una falla en el funcionamiento del equipo se requiere de una pronta respuesta esto es, de 2 horas a partir del reporte, dentro del horario de trabajo que es de las 9:00 a las 19:00 horas de lunes a viernes y en casos excepcionales en fines de semana.
- Asimismo el servicio tendrá que extenderse a horas fuera del horario de trabajo ya que en la mayoría de las veces nuestro trabajo de grabación se lleva a cabo después de las 7 de la noche y en sábados y domingos. Para que el proveedor cumpla con ello en necesario que lo técnicos responsables cuenten con teléfonos celulares y radiolocalizadores, así como que proporcionen teléfonos de sus casas en casos extremos. En síntesis, no debe haber excusa para no localizarlos.

### **4.- ASESORÍA**

- Otro punto importante y urgente es la asesoría de un ingeniero calificado que revise la correcta instalación eléctrica de los equipos estacionarios, con el fin de checar cableados, evitar descargas eléctricas o sobrecalentamientos. Así como la orientación en los tipos de cajas de multicontactos, botoneras, etcétera que son accesorios pequeños y ayudan al buen funcionamiento del equipo. Asimismo, asesoría sobre los nuevos equipos en audio y video que pueden ser compatibles con el nuestro de tal forma que podamos mejorar la calidad de las producciones.

### **5.- EXISTENCIA DE REFACCIONES**

- Este punto es de suma importancia para evitar retrasos en el arreglo del equipo. El proveedor debe garantizar un stock de refacciones básicas para las limpiezas y Overhauls. Las necesarias para el mantenimiento básico y por supuesto para algunas fallas correctivas más frecuentes.

### **6.- HORARIOS Y REPORTES**

- El ingeniero responsable de asistir a las instalaciones de Producción Audiovisual, deberá respetar horarios de trabajo y horas de comida, para no interrumpir ni alterar las programaciones del equipo de producción. Su puntualidad y formalidad deberán ser indispensables.
- El ingeniero responsable del mantenimiento deberá traer sus herramientas y materiales de trabajo y notificar las entradas y salidas del mismo en vigilancia.
- El ingeniero responsable del mantenimiento tendrá que llenar los reportes de asistencia con fecha, hora, actividad, observaciones y plasmar su firma y

presentárselos a los responsables de los equipos de Producción Audiovisual. Contamos en el área con el formato para dicho fin.

- Cuando sea necesario llevarse de las instalaciones algún equipo para su mantenimiento correctivo, el ingeniero responsable deberá llenar el reporte donde expliqué el porqué así como el tiempo de reparación y entrega. A la entrega del equipo, en el mismo formato junto con la factura por refacciones, deberá estipular el tiempo de garantía por la reparación.

## 7.- OTROS REQUERIMIENTOS

- Juntas de Evaluación antes de la selección del proveedor, una revisión de las propuestas finales, con cada proveedor concursante, Comunicación Interna y Compras para revisar cada propuesta. La participación de Comunicación Interna será para aclarar a compras cualquier aspecto técnico, conveniencia o inconveniencia.
- Revisión inicial. Es necesario que el proveedor revise cada uno de los sistemas y entregue un reporte completo del estado general de tal forma que a partir de ahí se pueda planear el mantenimiento preventivo y correctivo. Revisar también las instalaciones eléctricas y dar las recomendaciones. Una vez hecha esta revisión, el proveedor deberá hacer un cronograma especificando cuando y qué equipos se revisan, limpian y reparan.
- Una vez detectadas las necesidades del mantenimiento preventivo y correctivo el proveedor podrá abastecer el stock de refacciones requeridas por el área, con el fin de no improvisar más adelante y evitar retrasos.

## 8.- PROVEEDORES CALIFICADOS

Algunos proveedores que tienen prestigio prestando servicios de mantenimiento en el medio del video y la televisión son los siguientes:

M3 Video	Tel. 5591 14 04
Color Cassettes	Tel. 5263 23 97
Videoservicios	Tel 5542 40 20
Burst	Tel. 5606 64 34

A t e n t a m e n t e

Gerente de Producción Audiovisual  
Comunicación Interna

**PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL**

**INFORME TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES**

**JULIO – SEPTIEMBRE 2001**

- 1) COBERTURA DE EVENTOS
- 2) VIDEOS PRODUCIDOS
- 3) VIDEOS EN PROCESO
- 4) EDICIONES
- 5) PROYECTOS Y GRABACIONES ESPECIALES
- 6) CÓPIADOS
- 7) CONTROL DE VIDEOCASSETTE

**1) COBERTURA DE EVENTOS**

FECHA	EVENTO	LUGAR	ÁREA	PERSONA

**2) VIDEOS PRODUCIDOS**

FECHA DE TERMINACIÓN	PROYECTO	DURACIÓN	ÁREA	CLIENTE

**3) VIDEOS EN PROCESO**

PROYECTO	GUIÓN	PRODUCCIÓN	EDICIÓN	POSTPRODUCCIÓN

**A) MEDICIONES**

FECHA DE TERMINACIÓN	PROYECTO	DURACIÓN	ÁREA	CLIENTE

**B) PROYECTOS Y GRABACIONES ESPECIALES**

FECHA	EVENTO	LUGAR	ÁREA	PERSONA

**C) COPIADOS**

NOMBRE	SOLICITANTE	ÁREA	FORMATO	DUR. CAS.	FEC. ENT.	CANT	FACTURA	NO. CAS.

**CONTROL DE VIDAS CASILLER**

NOMBRE	SOLICITANTE	ÁREA	FORMA TO	DUR. CAS.	FEC. ENT.	CANT.	FACTURA	NO. CAS.

## GLOSARIO

**A cuadro:** Cuando una persona o un objeto aparecen en el monitor o pantalla de televisión.

**Animación:** Generación de una falsa impresión de movimiento mediante gráficas computarizadas.

**Betacam:** Un método profesional de grabación analógico de video que graba la señal de video en formato de componentes. Actualmente existe también Betacam digital, a diferencia del analógico, éste tiene una compresión de aproximadamente 2:1.

**Caña:** Tubo de material ligero, generalmente mide 2 metros de largo y sirve para sostener el boom, micrófono ambiental.

**Camcorder:** Una cámara de video y grabadora de videocasete combinado.

**Cardioide:** Micrófono cardioide permite captar la voz del locutor o actor a una distancia lejana y evita los ecos, además no registra los ruidos o sonidos provenientes de atrás, únicamente capta los sonidos de frente. La desventaja es que si el locutor está hablando frente al micrófono y gira la cabeza, se registrará una baja en los niveles de audio.

**Casting:** Selección de modelos, actores, conductores para la integración del elenco artístico.

**Código de tiempo:** Medio de identificar en forma precisa la posición temporal de una imagen dentro de un programa.

**Direccional:** Micrófono que tiene una gran sensibilidad hacia una sola dirección, sirve para captar el audio de pequeños grupos o para podium.

**Edición no lineal:** Se realiza por computadora. Todo el material del video se almacena en el disco duro de una computadora, lo que permite una selección y unión de imágenes rápida.

**Ensamblar:** Método de edición en el que se vuelven a grabar secuencialmente secciones del video para montar la producción completa.

**Escala:** Es la descripción del video o programa por segmentos previo a la elaboración del guión, donde se explica brevemente como será la entrada, el desarrollo y la conclusión en audio y video.

**Free lance:** Persona que hace trabajos para empresas o instituciones sin ser parte de ellas y percibe un pago por honorarios a cambio de sus servicios.

**Generaciones:** Al grabar en foro o locación se tiene un material original de primera generación. Al editar o hacer copiado en un sistema lineal o analógicas se va perdiendo

una generación. Cada paso de un cassette a otro se pierde una generación, lo que no sucede en el sistema digital.

**Insert:** Imagen que se intercala en una secuencia de video que previamente se grabó. La **edición por inserción** de video utiliza código de tiempo, donde las secuencias de video se insertan en longitudes exactas de una cinta.

**Lavallier:** Micrófono pequeño que se coloca en la solapa del saco, cerca del cuello, útil para las entrevistas sin que se reciba a cuadro.

**Locación:** Lugar fuera de el estudio o foro de televisión donde se grabará una escena de acuerdo al guión. Puede ser cualquier sitio interior o exterior.

**Logotipo:** Es la rúbrica del área de producción audiovisual o de un programa de televisión. Diseño que identifica una empresa o institución, inscrito en un registro de propiedad y derechos de autor.

**Master:** Es el videocasete que contiene el video o programa terminado, con edición, posproducción, musicalización, efectos, logotipo, advertencia y créditos. Sólo se utiliza para hacer un DUB o Submaster, de los cuales se podrán hacer copiados.

**Monitor:** Pantalla de proyección de video, diseñado para comprobar la calidad de lo que se está ensayando o transmitiendo, o para proyectar información gráfica o texto.

**Omnidireccional:** Micrófono que recibe el sonido de todas direcciones en un ángulo de 360 grados.

**Original de cámara:** En video, la cinta expuesta en la cámara para registrar las escenas originales.

**Shotgun:** Micrófono que elimina todos los sonidos y capta únicamente los sonidos a dónde se esté apuntando.

**Sistema portátil:** Equipo técnico básico y compacto utilizado para las grabaciones en locación.

**Staff:** Equipo de personas que trabajan en un programa o proyecto audiovisual en la que realizan diferentes actividades como: iluminación, escenografía, fotografía, utilería, dolly, etcétera.

**Story board:** Es el guión visual. Incluye bocetos o dibujos que sirven como guía de la parte de visualización de las tomas.

**Piloto:** Episodio especial de una serie que se muestra al cliente para vender un proyecto audiovisual.

**Ultracardioide:** Micrófono sensitivo; es una mezcla entre un micrófono unidireccional y uno cardioide.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BRITISH Kinematograph Sound y Television Society. Diccionario de las tecnologías de la imagen, Barcelona, Gedisa, 1998, pp. 301
- COMPARATO, Doc. Cómo escribir el guión para cine y televisión, México, Planeta; 2000, 328 pp.
- DENISON, Daniel. Cultura corporativa v productividad organizacional. Colombia, Legis; 1991, 238 pp.
- ESTEINOU, Madrid Javier. La comunicación y la cultura nacionales. México, Fundación Manuel Buendía: 1993. 287 pp.
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas; 1991, 368 pp.
- GALINDO, Carmen, *et al.*. Manual de redacción e investigación. Guía para el estudiante y profesionalista. México. Grijalbo; 1997. 365 pp.
- GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional, México, Diana, 1994, pp 424.
- GONZÁLEZ, Alonso Carlos. El guión, México. Trillas; 1990, 61 pp.  
(Temas básicos. Núm. 14)
- GORE, Ernesto. La educación en la empresa. Argentina. Granica. 1996. pp 392.
- HERNÁNDEZ. Sampieri Roberto. *et al.*. Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill; 1998, 501 pp.
- MARTÍNEZ DE VELASCO. Alberto. Comunicación Organizacional Práctica, México. Trillas; 1995, pp 112.
- MATTERLAT. Armand y Michele Matterlat. Historia de las teorías de la comunicación. Barcelona, Paidós; 1997. 142 pp.
- MITCHEL. Garry. Manual del capacitador. México. Iberoamericana. 1995. pp.253
- SÁNCHEZ. Rafael. Montaje cinematográfico. Arte de movimiento. México. Centro Universitario de Estudios Cinematográficos-UNAM; 1985. 216 pp.
- SIMPSON, Robert. Manual práctico para producción audiovisual. Barcelona, Gedisa; 1999. 477 pp.

TOLELA, Myers Michele, Administración mediante la comunicación, México, Mc Graw -Hill; 1983, 461 pp.

TOSTADO, Span Verónica, Manual de producción de video. Un enfoque integral. México. Alhambra; 1999. 288 pp.

## MATERIAL DIDÁCTICO

MONTERO, Oscar, Diplomado en documentación audiovisual. México, Centro de Educación de Entrenamiento de Televisión Educativa, junio 2000, pp. 13

## INTERNET

<http://www.geocities.com/Nashville/Stage/9882/auth.html>

<http://www.geocities.com/Nashville/Stage/9882/ideas.html>

<http://www.geocities.com/Nashville/Stage/9882/mapas.html>

<http://www.geocities.com/Nashville/Stage/9882/concl.html>

<http://www.gestaltnet.com.ar/levesgest.htm>

<http://delta.hypermart.net/ERD145.html>

<http://qala.univ-perp.fr/~marty/preg71.htm>

<http://www.dsi.uanl.mx/UANL/Escuela/Facultades/fase/teatro.html>

<http://rehue.csociales.uchile.cl/rehuehome/facultad/publicaciones/semiotica/semiotica2/ad...>

[http://www.terra.com/ComInter.htm\(local\)](http://www.terra.com/ComInter.htm(local))

## HEMEROGRAFÍA

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES- UNAM. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. México. Año XXXVII. Núm. 149. julio-septiembre 1992. 223 pp.

**ENTREVISTA REALIZADA A:**

Lic. Abelardo A. Garza Castillo, Comunicólogo, Gerente de Producción Audiovisual y Fotografía del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México. 1 de marzo 2001, México.

Lic. Gustavo Picasso Domínguez, Comunicólogo. Productor de T.V. UNAM, 2 de marzo 2001, México.

Lic. Teresa Mendiola Quiroz, Comunicóloga, Asistente del Coordinador del Departamento de Medios Audiovisuales Universum, 2 de marzo 2001, México.

Lic. Ramón Cervantes Audelo, Cineasta, Coordinador del Departamento de Medios Audiovisuales de la Dirección de Divulgación de la Ciencia Universum, 2 de marzo 2001, México.

Lic. Bernardo Krinsky Strygler, Comunicólogo, Coordinador de producción del Canal del Congreso del Senado de la República. 2 de marzo 2001, México.

Mtro. Gilberto Kapellmann Sánchez. Historiador, Director de Producción de Televisión Educativa (UTE), 30 de abril 2001, México.

Lic. Edith Cárdenas, Pedagoga, Subdirectora Académica del Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa (CETE), 24 de abril 2001, México.

Mtra. Adriana Silva Juárez, Psicóloga laboral, Desarrolladora de cursos en el área de Desarrollo Curricular de Tráfico del Intelmex, 16 de abril 2001, México.