



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

MANUAL MOVIE MAGIC SCHEDULING

TESIS

**QUE PAEA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTAN:

**RANGEL HERNÁNDEZ KARINA VALERIA
SALGADO VELASCO MA. DE LOURDES**



PROFRA. FRANCISCA ROBLES

JUNIO 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice.

INTRODUCCIÓN	5
Capítulo 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
1.1 Definición	8
1.2 Diferentes Teorías	11
1.2.1 Teoría Clásica: Estructuración y Definición Precisa	11
1.2.3 La Teoría Humanista: Factores Sociológicos y Psicológicos	14
1.2.4 La Teoría de Sistemas: Apertura al Medio e Interrelación de las Partes	15
1.2.5 La Teoría Contingente: El Impacto del Contexto	16
1.3 Tipos de Comunicación	17
1.3.1 La Comunicación Interpersonal en Organizaciones	17
1.3.2 Comunicación de Masas	19
1.3.3 La Comunicación Interpersonal e Impersonal	23
1.3.4 La Comunicación Grupal	26
1.3.5 Comunicación Masiva	26
1.3.6 Comunicación Verbal y no Verbal	35
Capítulo 2: LOS MANUALES COMO HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN	
2.1. - Definición	42
2.1.1 El Manual como Herramienta de Comunicación	43
2.1.2 El Manual como Medio de Comunicación	43
2.2 Los Objetivos de los Manuales	44
2.2.1 Posibilidades y Limitaciones de los Manuales	44
2.3 Clasificación de los Manuales	45
2.3.1 Por su Contenido	45
2.3.2 Por su Función Específica	46
2.3.3 Por su Ámbito de Aplicación	48
2.4 Planeación y Elaboración de Manuales	49
2.5 El Proceso de Elaboración	52
2.5.1 Proceso de Actualización	55

Capítulo 3: CONSORCIO TELEVISIVA

Semblanza de la Empresa Televisa	56
3.1. El Consorcio	57
3.2. Sus Empresas Filiales	61
3.3. Internacionalización de Televisa	65
3.4. Situación Financiera	66
3.4.1 Ventas y Utilidades	66
3.5. Relación de Televisa con el Estado	67
3.6. Las Concesiones	67
3.7. Rating y Share	72
3.8. Código de Ética y Decálogo de Valores	74
3.8.1 Gente Televisa	77
3.9. Fundación Televisa	79
3.10. El Logotipo Televisa	80

Capítulo 4: PRODUCCIÓN Y ÁREAS NECESARIAS PARA LA REALIZACIÓN DE UNA TELENOVELA

Presentación	81
4.1. Direcciones, Coordinaciones y Gerencias de Servicios a Producción	82
4.1.1 Dirección de Planeación y Logística	82
4.1.2 Coordinación de Diseño de Imagen Artístico	83
4.1.3 Coordinación de Diseño de Vestuario	84
4.1.4 Coordinación de Escenografía y Ambientación	84
4.1.5 Gerencia de Servicios a Actores	85
4.1.6 Dirección General de Producción	86
4.2. Área Técnica	86
4.3. Enumeración del Personal de Producción Necesario para la Realización de una Telenovela en Televisa San Ángel	98
4.4. Funciones del Personal de Producción	99

Capítulo 5: LECTURA Y DESGLOSE DEL GUIÓN DE TELENOVELA.

5.1. Conceptos y Tipos de Telenovela	119
--------------------------------------	-----

5.2.	Definición de Guión o Libreto	120
5.2.1	Guión Literario	125
5.2.2	Guión Técnico	126
5.3.	Lectura y Desglose de Guiones o Libretos de Telenovelas Hechos por Diferentes Escritores	129

Capítulo 6: ETAPAS DE PRODUCCIÓN.

6.1.	La Preproducción	152
6.2.	Producción	156
6.3.	Postproducción	160

Capítulo 7: MANUAL MOVIE MAGIC SCHEDULING

	Presentación	164
I.	Seminario Básico	166
1.1	Inicio de un Proyecto en el MMS	166
1.2	La Hoja de Captura o Desglose (The breakdown sheet)	169
1.3	Desglose	173
1.4	Ajuste de Pantalla	176
II.	Diseño	
2.1	Diseño de Reportes	180
2.2	Diseño de Strips (tiras o bandas)	186
2.3	Diseño de Categorías	187
2.4	Day out of Days (DOOD), Días de Trabajo	193
III.	Planeación	
3.1	Control Panel (Panel de Control)	194
3.2	Strip Board	194
3.3	Ordenamiento y Selección de la Información	197
3.4	Salvado de los Ordenamientos	200
3.5	Recuperación de la Información	202
3.6	Impresión de los Planes de Trabajo y la Hojas de Llamado	203
3.7	Calendar (calendario)	208
IV	MISCELANEOS.	

4.1	Función de Comandos Especiales	209
4.1.1	Schedule Information	209
4.1.2	Auto Day Break	210
4.1.3	Remove Day Break	210
4.1.4	Renumber Board IDs	211
4.1.5	Reorder Strips	211
4.1.6	Sheet Number	212
4.1.7	Scene Number	212
4.2	Errores Comunes y Soluciones	213
4.2.1	Rescate de Información del Boneyard	213
4.2.2	Desconfiguración de los Diseños de Reportes y Strips	213
4.3	Traducciones, Términos y Comandos	213
	CONCLUSIONES	216
	Fuentes (bibliografía, hemerografía, internet, documentos, entrevistas)	218

INTRODUCCIÓN

Después de varios años de haber sido alumnas de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la carrera de Ciencias de la Comunicación. Ahora con orgullo y plena satisfacción nos titulamos y queremos compartir con nuestros compañeros de la Universidad y con quien por casualidad se tope con este documento, nuestros conocimientos y experiencia adquiridos en uno de los medios de comunicación mas importantes de nuestro país, que es Televisa.

La finalidad de este proyecto titulado “*Movie Magic Scheduling*” (MMS) es compartir los conocimientos adquiridos dentro del área de producción y el manejo del Movie Magic Scheduling aplicados en la organización y planeación en la realización de Telenovelas. Esta investigación pretende explicar de manera práctica y sencilla, el funcionamiento básico de dicho software y la forma en la que apoya a cada una de las áreas de producción. Nuestro objetivo es que el MMS se convierta en una opción o herramienta de trabajo para los egresados y estudiantes de la carrera de Ciencias de la Comunicación, ya que son muy pocas las personas que saben sobre la existencia y el manejo de este programa, y las dos compañías fuertes de producción de televisión en México: Televisa y TV Azteca lo utilizan para la elaboración de los planes de trabajo (breaks).

La metodología utilizada para la realización del proyecto “*Movie Magic Scheduling*” se fundamentó en dos áreas:

- Teórica.- se adentra en la investigación bibliográfica, hemerográfica, e Internet, además de la recopilación de 3 manuales distintos sobre el MMS traducidos del inglés al español.
- Práctica.- se apoya en la investigación con una serie de entrevistas a personas con trayectoria en el área de producción de televisión, las cuales platican acerca de su función en sus respectivas áreas de trabajo. La traducción del MMS del inglés al español, se complementó con la experiencia en su uso diario para la elaboración de los planes de trabajo (breaks)

El desarrollo de esta propuesta comprende siete capítulos:

El primer capítulo titulado “Comunicación Organizacional” refiere a la comunicación como un ingrediente importante en la fórmula para conducir a la excelencia a una organización, además de que es la base para obtener el éxito, para dirigir y para llevar una buena relación cualquiera que sea. En este capítulo el lector podrá leer sobre las 4 Teorías básicas de la comunicación y algunos de sus autores más importantes:

- Teoría Clásica, los autores más notables de esta corriente son *Max Weber*, *Frederick W. Taylor* y *Hernri Fayol*.
- Teoría Humanista, Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor, son algunos de los autores de esta teoría.
- Teoría de Sistemas, dos autores importantes son: E. Trist, Banforth y Emery.
- Teoría Contingente, Joan Woodward realizó algunos estudios en empresas inglesas de diversas manufacturas hacia 1958.

El capítulo 2 “Los Manuales Como Herramientas de Organización” explica lo que es un manual, su importancia dentro de una organización, su clasificación, planeación y elaboración. El manual de MMS es clasificado como un Manual de adiestramiento o instructivo técnico, ya que se explica detalladamente los pasos que se deben seguir para su buen funcionamiento.

La importancia de este capítulo, radica en que justamente el Capítulo 7 y el más relevante de nuestra tesis, es un manual en el que se encuentra de manera sistemática las instrucciones y procedimientos para ejecutar de manera adecuada y con la menor posibilidad de error el software “MMS”.

“Consortio Televisa” título del capítulo 3, ofrece al lector una pequeña semblanza sobre dicha empresa; sobre sus filiales, se habla del código interno de ética y del manejo de los ratings (Porcentaje de personas o tvhogares que estuvieron expuestos al programa, referido al universo). Este capítulo puede resultar interesante pues contiene información que se maneja única y exclusivamente dentro de Televisa, por medio de boletines y reportes para uso interno de los empleados.

En el capítulo cuarto “Producción y Áreas Necesarias para la Realización de una Telenovela”, presentamos de una manera breve, como están constituidos los departamentos de Televisa que apoyan a las producciones, los trámites necesarios para poder grabar y las funciones de cada uno de los integrantes de un equipo de producción explicadas por personas que trabajan en la empresa.

El capítulo 5 “Lectura y Desglose del Guión de Telenovela” trata sobre los distintos tipos de Telenovelas (Telenovela histórica, de época, actual y educativa), sobre algunas definiciones de guión según algunos autores y escritores de libretos, y ponemos ejemplos de libretos de distintas telenovelas escritas y producidas por Televisa, para explicar al lector de una manera real, como se hace un desglose en la práctica laboral del día a día.

En el capítulo 6 “Etapas de Producción” como el nombre lo indica hablamos de las tres etapas o fases básicas en el proceso de producción de televisión, que son: Preproducción, Producción y Postproducción, en este caso la tecnología que se ocupa en Televisa puede ser distinta a la que se usa en otras televisoras, pero al final el proceso y el resultado es el mismo.

Por último, el capítulo 7, “Movie Magic Scheduling” es la traducción y recopilación de tres manuales, además de la explicación y complementación de los mismos, con la experiencia en su uso diario para la elaboración de los planes de trabajo, que en el medio de la televisión son más bien conocidos como breaks.

La escasez de personas con conocimiento del MMS y la escasez de personal especializado para dar asesoría en cuanto a su funcionamiento o cursos de dicho software, nos llevo a hacer la propuesta de manual que exponemos en este capítulo.

Nuestra aportación como Licenciadas en Ciencias de la Comunicación es simplemente expresar la experiencia del día a día trabajando en el área de producción en Televisa, para que si algún lector tiene la suerte de trabajar en dicha empresa, al menos tenga una idea del proceso interno para la realización de un programa o telenovela.

CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. DEFINICIÓN.

Uno de los ingredientes más importantes en la fórmula para conducir a la excelencia a cualquier organización es la comunicación.

Cualquier organización, por pequeña que sea, posee una estructura organizacional. La manera más común de representar dicha estructura es a través de los organigramas.

La comunicación es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas:

- La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización. La comunicación es el proceso social más importante, sin ella no existirían sociedad ni cultura. Probablemente la sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito).

Lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas.

Si la comunicación es circunstancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

- La comunicación organizacional se presenta como una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, entre éstas y su medio.

- También la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.

La **comunicación organizacional** se puede dividir en:

- *Comunicación interna*: que es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- *Comunicación externa*: es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: **información relacionada con la organización** (aquí se incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace, como los objetivos, estrategias y planes institucionales, las políticas y procedimientos más importantes, los productos y servicios que ofrece); **información acerca del trabajo** (comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas, información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones); e **información sobre asuntos** que afectan a la vida personal y familiar (las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar).

La “administración de recursos simbólicos consiste en buscar la consistencia entre los mensajes que se envía en la organización a través de una gran cantidad de medios.

El papel que desempeña el profesional de la comunicación en el ámbito organizacional es el siguiente:

- a) Debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.
- b) Debe basarse en la investigación.
- c) Debe partir de una estrategia.
- d) Debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización.
- e) Debe asegurar la congruencia entre lo que se dice a través de los distintos medios empleados, y entre los mensajes que se envían al exterior y los que circulan internamente.
- f) Debe utilizar todos los medios existentes”.¹

¹ Andrade Rodríguez de San Miguel Horacio, Definición y alcance de la comunicación organizacional, en La Comunicación en las Organizaciones, Fernández Collado Carlos, Ed. Trillas, México, 2da. Ed., 2002, pp.16-17

Es preciso conocer las principales escuelas y respectivas teorías si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; cómo motivar al personal; cómo se influyen las distintas partes de la organización; qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos; cómo influye el contexto, etc.

Encontramos gran cantidad de enfoques, corrientes y escuelas dentro del estudio de las organizaciones que pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.

1.2 DIFERENTES TEORÍAS.

1.2.1 TEORÍA CLÁSICA: ESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN PRECISA.

Los autores de esta primera corriente compartieron algunas ideas centrales acerca de como debería funcionar una organización; muchos de sus principios y propuestas han tenido un impacto relevante aún hoy día. Los autores más notables de la corriente clásica son *Max Weber*, *Frederick W. Taylor* y *Hernri Fayol*.

Max Weber.

Es uno de los sociólogos más importantes de todos los tiempos, escribió diversas obras acerca de las organizaciones "The Theory of Social and Economic Organizations"² (La teoría de las organizaciones económicas y sociales), él trató de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y a las más complejas necesidades de la sociedad industrial. Los estudios y análisis que realizó en torno a este objetivo lo llevaron a plantear su teoría de la burocracia, en la que propone algunos elementos esenciales distintivos de esta forma: la organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la organización de funciones (puntos que toma de Adam Smith).

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.

² Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, T. Parson (dir), Oxford Press, Nueva York, 1947

- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados; trato impersonal y formal.

Frederick W. Taylor.

De manera similar a Weber, Taylor (ingeniero e inventor estadounidense, cursor de la ingeniería industrial) quería establecer una serie de principios específicos para un desempeño eficaz y “científico” del trabajo. Su obra más importante “The Principles of Scientific Management” (Los principios de la administración científica).³

Su método estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño. En términos generales, hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales.

Los cuatro principios más importantes de este autor son:

1. El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.
2. El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
3. Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
4. Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

³ Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, Harper, Nueva York, 1947

Otra característica distintiva de la postura de Taylor fue la de considerar a la investigación constante como la única forma segura y sólida de lograr una mayor productividad, aunado a un sistema de control más eficaz.

Henri Fayol.

Este empresario e ingeniero francés tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad –independientes del tipo de organización-. Su libro de mayor influencia, “General and Industrial Management” (Administración general e industrial),⁴ tiene como parte culminante 14 principios de administración que sintetizan y complementan algunas de las ideas más importantes de sus antecesores. Para él, la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción.

Los 14 principios de administración son:

- División de trabajo (especialización).
- Autoridad y responsabilidad (poder).
- Disciplina (obediencia).
- Unidad de mando (un jefe).
- Unidad de dirección (un plan).
- Subordinación de los intereses particulares a los generales.
- Remuneración del personal (salarios justos).
- Centralización (unión).
- Cadena escalar (jerarquización).
- Orden (posición única de cada persona).
- Equidad (justicia).
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios).
- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto).
- Compañerismo (moral elevada).

Hasta ahora, se puede concluir algunos puntos fundamentales dentro de las teorías clásicas:

⁴ Henri Fayol, General and Industrial Management, International Management Institute, Ginebra, 1929.

1. Los autores proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecen puntos universales en materia de administración.
2. Enfatizan los aspectos estructurales de la organización con jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc.

1.2.3 LA TEORÍA HUMANISTA: FACTORES SOCIOLÓGICOS Y PSICOLÓGICOS.

Aquí, los autores parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Debido a ello, aquí se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

Elton Mayo.

La idea original de Elton Mayo⁵ era determinar el impacto de algunas condiciones físicas como, la luz- en la productividad de un grupo de empleados, cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas. No obstante, cuando bajó la intensidad de la luz para reforzar los hallazgos, ¡la productividad siguió creciendo! Mayo concluyó entonces que el haber sido “distinguidos” como parte de un grupo experimental y las normas y relaciones grupales, entre otras razones, fueron las que produjeron en el personal ese efecto inesperado.

La conclusión de los estudios de Mayo dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Kurt Lewin.

Con sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, entre otros temas.⁶

⁵ Elton Mayo, *The Problems of Industrial Civilization*, Macmillan, Nueva York, 1933

⁶ Kurt Lewin, *La teoría de campo en Ciencias Sociales*, Paidós, Buenos Aires, 1977.

Rensis Likert.

Desarrolló cuatro modelos de diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y controladores de estos cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente-autoritario, el controlador y el participativo⁷.

Douglas McGregor.

Él y los autores que se estudian más adelante se inclinan más hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales; con base en ello realizaron sus mayores contribuciones.

Las conocidas teorías X y Y del autor⁸ proponen dos formas contrapuestas para entender la naturaleza humana.

La teoría X, más cercana a las ideas de teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrechos que lo obligue a actuar y responsabilizarse.

McGregor concluye que esta visión de la naturaleza humana y sus repercusiones en el trabajo es inconsistente, al contrario de la teoría Y, a la cual considera congruente. Esta teoría propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Con base en lo anterior, el autor propone la “administración por objetivos” en la que el empleado es responsable y determina cosas con ayuda y colaboración de un superior - no con su supervisión.

1.2.4 LA TEORÍA DE SISTEMAS: APERTURA AL MEDIO E INTERRELACIÓN DE LAS PARTES.

Las escuelas de sistemas y la contingente consideran relevantes para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto.

Dentro de la teoría de sistemas, **E.Tríst.** junto con otros autores como Banforth y Emery, identificaron algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las

⁷ Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, Nueva York, 1961.

⁸ Douglas McGregor, *The Human side of Enterprese*, McGraw-Hill, Nueva York, 1960.

organizaciones así como las partes -subsistemas- más importantes de cualquier organización⁹.

1.2.5 LA TEORÍA CONTINGENTE: EL IMPACTO DEL CONTEXTO.

Esta teoría da un paso muy importante a la influencia del medio o contexto, que analógicamente podría considerarse como el “estímulo”; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la “respuesta”. En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

No todas las organizaciones responden igual al medio, ya que, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de la empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado, etc., facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

En resumen, esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

Joan Woodward.

Realizó algunos estudios en empresas inglesas de diversas manufacturas hacia 1958¹⁰, y encontró una correlación muy alta entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse.

La escuela neoclásica.

La comunicación organizacional desempeña un papel fundamental, entre los autores más importantes podemos señalar se encuentran Peter Drucker, Louis Allen, Ralph Davis y Ernest Dale, y las características más importantes son:

- Máxima importancia de objetivos buscados y resultados obtenidos.
- Redescubrimiento de algunas de las principales aportaciones de los autores, para adaptarlas a las situaciones y contexto actuales.

⁹ E. Trist y K.W. Bomfoth, “Some social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Mining”, en Human Relations, vol.4, 1952; y E. Trist y F. Emery, “Socio-Technical Systems”, en C. West Cheerchman y M. Verhulst (dirs.), Management Sciences Models and Techniques, Pergamon Press, Londres, 1960.

¹⁰ Joan Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, Londres, 1965.

- Elaboración de un enfoque pragmático y desarrollo de instrumentos aplicables al área administrativa.
- Integración de diversas aportaciones relevantes de las distintas tendencias administrativas.

LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional (DO) data de la década de los setenta y se define básicamente como el proceso del cambio planificado a través del trabajo en equipo o grupos de trabajo. La idea fundamental es no caer sólo en “reacciones” a las cambiantes demandas internas y externas, sino tratar de planificarlas adecuadamente. Ser “proactivo” a través del desarrollo de distintos esfuerzos que lleven a la organización a cambiar, desarrollarse y mejorar, empleando conceptos de diversas ciencias del comportamiento.

1.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN.

1.3.1 LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN ORGANIZACIONES.

La comunicación interpersonal es conocida como cara a cara.

Blake y Haroldsen la definen como: la interacción “que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”.¹¹

Las principales características de este tipo de actividad comunicativa son¹²:

1. Un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas.
2. No hay un número preestablecido de participantes.
3. Un tema en común.
4. Todas las personas que intervienen de una u otra manera son participantes activos.

¹¹ Blake y Haroldsen, *Taxonomía de conceptos de la comunicación*, Nuevaomar, México, 1984, pp. 22

¹² Siguiendo el esquema propuesto por Dean C. Barnlund en *Interpersonal Communication and Studies*, citado por Blake y Haroldsen, pp. Cit., pp. 30-31, y Husmean, Lahiff Hatfield, *Communication in Organizations*, Holbrook Press, Boston, 1976, p. 5.

5. La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales que pueden ser interpretadas.
6. Los participantes recurren a todos sus sentidos.

Servicios de Comunicación Interpersonal.

La comunicación cumple un objetivo estratégico básico: aumentar la productividad, ya sea eliminando dobles procesos, incrementando la participación o asegurando el envío de información en tiempo y forma. Se trata de conseguir los objetivos empresariales de la manera más efectiva posible, utilizando los recursos más adecuados y con el consiguiente ahorro para la organización.

“El objetivo de la comunicación es generar más y mejor interacción entre los participantes de la organización”.¹³

La palabra comunicación se define como el establecimiento de una comprensión común; como la transferencia de representaciones significativas de una persona a otra; como la estimulación de símbolos comunes en varias mentes a través de la interacción simbólica; o como a la creación de representaciones significativas en otros a través de actividades de estímulo y respuesta. La raíz de la palabra comunicación tiene la misma que comunidad y común (del latín "communis" o "comunicarse") se relaciona con unión común entre las personas, compartir lingüística o simbólica, quien participa en este proceso se le llama comunicante. La importancia de la comunicación yace en su capacidad de conectar significados simbólicos y crear una comprensión común. Su meta es la de establecer "una comunidad de comprensión" En la comunicación interpersonal los comunicantes tiene que transmitir información.

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

El proceso interpersonal de los grupos pequeños es en el cual una persona intenta comunicarse con otra llamada el tú-a-tú es poco complicado, uno más complejo es el de comunicación de pequeños grupos permite la retro-información y es su principal razón. El nivel de destreza de los diversos comunicantes, ya sea en forma de escribir,

¹³<http://www.comunicacioninterpersonal.dfp>

leer o escuchar es básica en toda situación de comunicación, es decir la persona más capacitada para escuchar debe tener algo que escuchar y el mejor comunicador debe tener un buen oyente. La comunicación involucra varios elementos básicos para comenzar, alguien tiene que reformular un mensaje (codificador) pone su mensaje en un código (conjunto de símbolos) que sea comprensible para la persona a la cual va dirigido el mensaje (decodificador). El mensaje es un elemento necesario puede ser relativamente simple o puede ser extremadamente complejo, estos pueden ser de información, analíticos o de opinión. El canal es el mecanismo por el cual se transmite el mensaje para la minicomunicación, son diferentes al de la megacomunicación tales como los periódicos, revistas, diarios, radio y televisión se consideran al menos de dos maneras: los básicos como ondas de sonido y los pragmáticos. Instrumentales como carteles. La retroinformación es la respuesta que dice al transmisor como esta siendo interpretado su mensaje y puede ser retardado o inmediato. La retroinformación verbal se transmite en la forma de palabras o símbolos verbales y la no verbal con gestos. Los ruidos que interrumpen a la comunicación interponen una barrera a la comprensión, a competir con los mensajes, en general a frustrar el proceso de la comunicación los dos más molestos son el ruido mecánico y el semántico. El público son los elementos vitales en el proceso de comunicación, en la comunicación de masas hay una formalidad y una naturaleza que aísla a los miembros del público los unos de los otros y del comunicador, existen diferentes clases de público, cualquier comunicador debe saber lo más posible de este.

1.3.2 COMUNICACIÓN DE MASAS

Hoy en día, los medios de comunicación constituyen una herramienta persuasiva que permiten mantenernos en continua comunicación con los distintos sucesos sociales, políticos y económicos tanto a nivel nacional como internacional.

En las sociedades contemporáneas es cada vez mayor la importancia de los medios masivos y en particular el de la televisión ya que influye de una forma considerable sobre la forma de actuar y de pensar de las personas.

Lazarsfeld y Merton nos hablan acerca de la preocupación social con respecto a los mass-media; comentan sobre el poder de la radio y lo comparan con el poder de una bomba atómica, ya que constituye un instrumento que se puede utilizar para bien y para mal.

El papel social de los mass-media se encuentra asumido en la cultura popular y los gustos estéticos de su audiencia.

Existen tres facetas del problema del deterioro del gusto estético de las audiencias:

- Los efectos de la existencia de los medios en la sociedad.
- La estructura.
- El uso de los medios para fines sociales.
- Funciones sociales de los mass-media:
 - La función otorgadora de "status".
 - La compulsión de normas sociales.
 - La disfunción narcotizante.

Función otorgadora de "status", cuestiones públicas, personas, organizaciones y movimientos sociales.

Experiencia corriente así como la investigación.

Atestiguan que el prestigio social de personas o de políticas sociales queda realizado cuando estas exigen una atención favorable en los mass-media.

La compulsión de normas sociales de los mass-media pueden iniciar una acción social exponiendo dos condiciones distintas respecto a lo establecido por la moral pública.

Sirven para reafirmar normas sociales al exponer desviaciones respecto a tales normas ante la opinión pública.

La disfunción narcotizante. Los operadores de la mass-media conocen las funciones de otorgamiento de status y de reafirmación de normas sociales y se presentan a diversas formas de aplicación.

Su conocimiento es poder y el poder se puede ser utilizado por intereses especiales o para el interés general.

Estudios han mostrado que la mayor parte de su tiempo los norteamericanos le dedican a los productos de la mass-media.

La exposición a este flujo de información puede servir para narcotizar al lector o al oyente medio.

Las comunicaciones de masas pueden ser incluidas entre las más eficientes de los narcóticos sociales.

La estructura de la propiedad y control de los mass-media dicen que lo efectos sociales varían al variar el sistema de propiedad o pertenencia de control.

El conformismo social. Los medios contribuyen al mantenimiento del mundo de los negocios enclavados en el actual sistema social y económico.

El impacto sobre el grupo popular, los gustos estéticos e intelectuales han sido degradados por el flujo de triviales productos estereotipados surgidos de las imprentas, emisoras, etc.

La propaganda para objetivos sociales se da en tres condiciones:

- Monopolización.
- Canalización.
- Complementación.

Monopolización se da cuando hay poca o ninguna oposición en los mass-media a la difusión de valores, políticas o imágenes públicas.

Canalización los medios de comunicación de masas han sido utilizados para catalizar actitudes básicas pero hay pocas pruebas de que hayan servido para cambiar actitudes.

Complementación a través de contacto cara a cara, esta combinación de suministro central de propaganda, la distribución coordinada de periódicos.

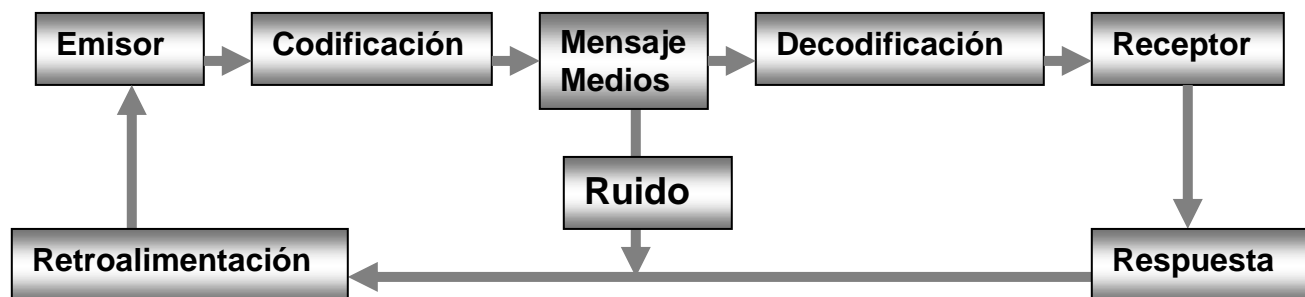
El papel actual de los medios queda limitado a las preocupaciones sociales periféricas y los medios de comunicación no muestran el grado de poder social que corrientemente les es atribuido.¹⁴

FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Podemos afirmar que todo proceso de cambio está fundamentado por la Comunicación. Esta tiene como características la conciencia, la emotividad, la memoria histórico-cultural, la libertad y la ética, que permite a su vez un intercambio de información entre los individuos, la cual se puede realizar en diferentes modos.

La Comunicación tiene un papel fundamental en el Desarrollo Humano del individuo determinando sus relaciones sociales, reconociéndose a sí mismo, al otro y al grupo. Representa un acto intencional realizado de manera consciente, dándose el caso que hay contenidos que transmiten cosas que el receptor no quiere o no puede recibir.

Según el modelo LASWELL, los elementos contemplados en todo proceso de comunicación son:



El emisor y el receptor son los actores del proceso. El mensaje y los medios responden a: el "quién", el "qué" y se descodifica el mensaje, "con qué efecto", "qué resultados o respuestas obtiene y si la retroalimentación se da".

- El ruido representa cualquier tipo de distorsión no planeada a lo largo del proceso.

¹⁴n.com/teoriacomunicacion/cvitae438165.html

- La comunicación no se puede concebir como un hecho aislado o independiente que sucede al azar, sino como un proceso que implica una sucesión de hechos en cadena, que involucran y afectan al emisor y al receptor en un momento común y compartido.

Se puede clasificar la comunicación de acuerdo a sus objetivos, sus destinatarios, o los medios y canales que usa:

TIPOS	OBJETIVOS	DESTINATARIOS	CANALES
Personal	Información	Interna o Externa	Impreso
Grupal	Persuasión	General	Videos
Masiva	Motivación	Especializada	Teatro
	Educación		Títeres
			Socio-drama
			Sesiones educativas
			TV.- Radio
			Entrevistas
			Internet

1.3.3 LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL E IMPERSONAL

La comunicación interpersonal es un medio importante en las promociones de la naturaleza social.

Cuando este tipo de comunicación es parte integrante de una campaña de cambio social, responde a la exigencia de un flujo de interacciones entre los agentes promotores del cambio y destinatarios de ellos.

En este flujo de mensaje de intercambios se incluyen informaciones, instrucciones, persuasiones, recomendaciones, motivaciones y el apoyo del servicio que se les preste a las personas.

Se considera así mismo que la comunicación interpersonal ejerce una gran influencia en las primeras etapas de las campañas de formación social.

Entre las principales características de la comunicación interpersonal tenemos:

- Un gran intercambio de contenido entre los participantes.
- Un proceso de retroalimentación en forma inmediata y continua.
- Permite hacer posible el iniciar, construir y mantener una relación personal entre los individuos, que hace posible se puedan producir ciertas influencias.

En cuanto a los desarrollos de planes de comunicación personal es necesario tomar en cuenta en primer lugar si el mensaje a utilizar debe ser universal o diversificado.

Aquí es importante tomar en cuenta si los destinatarios representan uno o muchos requerimientos con diferentes o iguales necesidades, características o motivaciones. En segundo lugar en cuanto al mensaje a utilizar, este se considera debe ser guiado por el beneficio funcional que puede obtener el individuo por la aceptación y adopción del mensaje. Y en tercer lugar, como debe presentar el mensaje; aquí se recomienda que el mismo haga especial énfasis en las características que son de beneficio directo para los destinatarios.

Para un mejor uso de la comunicación interpersonal se precisa aclarar que el lenguaje corporal al igual que el verbal deben producir confianza en el receptor, ya que cuando se habla se lo hace con todo el ser. De esta manera, la expresión se realiza pronunciando palabras, y con él, habla el rostro, la voz, el cuerpo y los músculos.

Cuando existe una discrepancia entre la comunicación verbal y no verbal, pueden producirse dobles mensajes: con las palabras se expresa un sentido y con el resto del cuerpo se comunica al distinto, produciendo confusión en el oyente u obligándolo a aceptar uno de los mensajes y rechazar el otro.

De acuerdo a las consideraciones hechas, para que se de una Comunicación bien orientada, es necesario que esta sea expresada con sinceridad con un significado claro y único, de manera que se produzca confianza en los que se comunica, en donde el

mensaje sea recibido como veraz, objetivo, claro y enfático, es decir, transmitido con calidez, atención, cordialidad y amabilidad.

La comunicación que ocurre sobre un nivel personal entre dos o más personas se denomina comunicación interpersonal. Tal comunicación puede ocurrir entre dos personas que se reúnen sobre la base de cara a cara, que hablan entre ellas por teléfono, o que se escriban por correo. La comunicación interpersonal puede ser formal o informal.

La comunicación informal acerca de productos o servicios difiere de la comunicación formal en que el emisor no habla en calidad de un comunicador profesional o comercial (un representante de ventas), mas bien como un amigo a otro.

La comunicación formal es el tipo de comunicación que ocurre entre un vendedor y un comprador prospecto, en el cual el vendedor funge como el emisor y el cliente prospecto como el receptor de la información del producto.

COMUNICACIÓN IMPERSONAL

La comunicación dirigida a una audiencia grande y difusa se denomina comunicación impersonal o en masa. Opera en forma muy similar a la comunicación interpersonal, aún cuando no haya contacto directo entre la fuente y el receptor. Las fuentes de la comunicación en masa son frecuentemente:

Dinámica del grupo

Con excepción de aquellas pocas personas que pueden clasificarse como ermitaños, la gente tiende a involucrarse con los demás más bien sobre una base constante. Al igual que casi todo comportamiento, las relaciones sociales de un individuo están con frecuencia motivadas por la expectativa de que ayudarán a la satisfacción de necesidades específicas. Por ejemplo una persona podría volverse un conductor voluntario de una ambulancia para satisfacer una necesidad de reconocimiento de la comunidad. Otra persona podría unirse a un club de computadoras en un esfuerzo por encontrar amigos compatibles para satisfacer necesidades sociales. Una tercera persona podría unirse a una cooperativa de alimentos saludables para obtener los

beneficios de poder de compra del grupo. Estas son solo unas cuantas del casi infinito número de razones por los cuales las personas se involucran con los demás.

1.3.4 LA COMUNICACIÓN GRUPAL

La comunicación grupal, sirve para informar motivos o persuadir a un conjunto de individuos predeterminados, en una forma interactiva y flexible, sobre aspectos de su interés relacionados con la salud.

El éxito de este tipo de comunicación depende en lo general de las habilidades, técnicas que usen y experiencias de los facilitadores, así como también de las disposiciones, intereses y expectativas de los participantes. De ahí que estos desarrollos se vinculen con la teoría de la dinámica de grupo.

En estos encuentros de comunicación grupal se considera también importante el material de apoyo con que cuente el facilitador y la transmisión efectiva con que éste comunique el mensaje.

A continuación señalaremos algunos logros que se pueden obtener a través del desarrollo de la comunicación grupal:

Permite segmentar la población a que se desea llegar, en grupos uniformes y definidos, haciendo más efectiva la comunicación.

- En comunicaciones con los grupos se pueden personalizar los contenidos de acuerdo a los intercambios que se realicen.
- Se pueden ejemplarizar las propuestas de adopción o instrucciones sobre nuevos comportamientos.
- Sirve para ampliar los contenidos de los mensajes difundidos por los medios masivos.
- Es un medio adecuado para ampliar información sobre conocimientos establecidos o rectificar concepciones o creencias.

1.3.5 COMUNICACIÓN MASIVA

Para desarrollar un programa dirigido a una población en general la técnica más efectiva es el uso de los medios de comunicación masiva.

- Las labores de la comunicación masiva consisten en informar y convencer.
- La información abarca además la labor de concientizar a los destinatarios acerca de la comunicación y hacerlos que recuerden su contenido.

El conocimiento consiste en hacer que los destinatarios se formen una actitud favorable con respecto a una propuesta de acción o comportamiento, así como su intención de ejecutarla.

De acuerdo a este fundamento, se plantea el modelo de la jerarquía de los efectos del proceso de comunicación masiva, donde se establece un orden de los elementos relacionados con el desarrollo relativo a la información y conocimiento de la comunicación.

Por otra parte también se puede identificar en el mencionado modelo la transición de los efectos de la comunicación de un nivel a otro, lo cual depende de la calidad del factor responsable de la adopción.

- Según los investigadores de la comunicación, las adopciones se derivan de varias secuencias posibles del aprendizaje de la conducta como son la secuencia HACER-SENTIR-APRENDER o la secuencia APRENDER-SENTIR-HACER.
- En resumen la función de la comunicación consiste en informar, persuadir, convencer y cambiar o ejecutar la conducta de los destinatarios.
- Al decidir utilizar los medios masivos, los responsables de tal comunicación han de tener presente el análisis y definición de cinco elementos claves que son:
 1. Qué objetivos de comunicación deben establecerse a partir de la definición de una campaña de cambio social, que tenga claro lo que desea obtener.
 2. ¿Qué decir en la comunicación? Está relacionado este elemento con el mensaje de la comunicación que se debe transmitir, su importancia, y representación como un elemento de satisfacción de las necesidades del individuo.

3. ¿Cómo decirlo? El mensaje en esta instancia, es responsable elaborarlo de manera que atraiga y sea convincente. Existen en este campo, tres tipos de concepciones para elaborar mensajes los cuales son:

a) La ejecución racional.

b) la ejecución emocional.

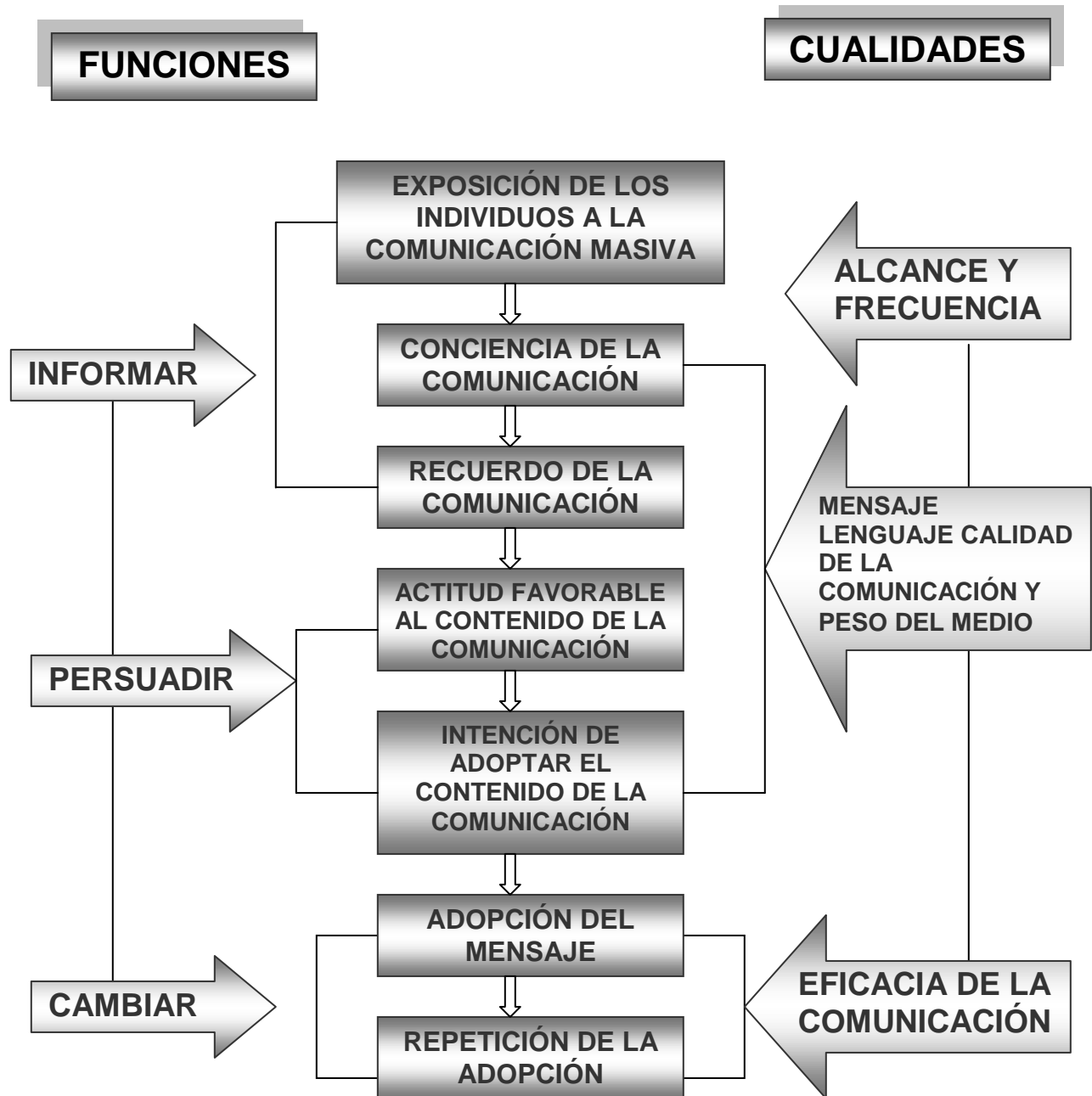
c) la ejecución de elementos no verbales, como opciones para elaborar mensajes.

Complementariamente a estas consideraciones existe la afirmación en cuanto a que se tiene presente el hecho de que las personas tenemos una actitud de **ACEPTACIÓN, RECHAZO o INDIFERENCIA** ante los mensajes, sobre la base de **CREDIBILIDAD** en la presentación.

4. ¿Qué medios usar? Aquí la primera tarea consiste en determinar los medios que cumplan con los requerimientos del programa de comunicación siendo eficaces para el alcance de los objetivos. El segundo requerimiento consiste en encontrar los medios que se adapten a las características del aspecto que se trabaje. En este sentido se considera que existe la afirmación que hace referencia al potencial que tiene los medios de reforzar o debilitar un mensaje de comunicación, planteándose de esta manera que los encargados de esta actividad, deben analizar los medios en su relación a lo que ellos pueden causar, basados en la información y el conocimiento del mensaje.

¿Cómo distribuir en el tiempo la comunicación? En esta parte es necesario establecer los tiempos y etapas de una comunicación. Aquí el propósito consiste en establecer los tiempos de vigencia para un mensaje, estableciendo la jerarquía de los efectos identificados que se desean obtener en los destinatarios.

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN MASIVA



COMO MONITOREAR, EVALUAR Y SUPERVISAR LA COMUNICACIÓN

La supervisión y evaluación nos permite identificar precozmente cualquier limitación en el desarrollo del programa y poder superarlas, sin que esto afecte el avance del mismo. En esta medida se van haciendo los ajustes al plan de comunicación sobre nuevas estrategias, mensajes y materiales.

La supervisión y la evaluación son actividades que deben estar presentes en todo el desarrollo de cualquier programa y en comunicación deben responder a preguntas sobre qué se debe monitorear y evaluar, quién, cuándo, dónde y cómo.

El monitoreo en la comunicación incluye:

1°. La revisión de los mensajes y los materiales durante el desarrollo, de acuerdo al avance de las actividades del programa para desarrollar nuevos mensajes y materiales de comunicación sobre la marcha, con objeto de satisfacer las necesidades actuales y futuras de la comunicación.

2°. Insumos (inputs) de la comunicación, cada vez es más importante complementar la comunicación interpersonal con material audiovisual y de medios masivos, porque la supervisión debe contemplar, el número y categorías del personal de salud que recibieron capacitación en comunicación, las visitas realizadas en la comunidad, las sesiones educativas en los centros de salud, los materiales impresos y ayudas audiovisuales producidas, y si su distribución, se ajustó en el plan previsto, los programas de radio o TV que se produjeron, y si los materiales de comunicación masiva se transmitieron en función del plan.

3°. Los resultados de la comunicación.¹⁵

Comunicación Interpersonal y de Difusión”.

La “Comunicación Interpersonal” es interactiva por naturaleza y privatizada. No necesariamente se sustenta en una estrategia preconcebida. Es espontánea, improvisada.

La “Comunicación de Difusión”, tiene una única dirección, se envía desde un punto emisor a millones de individuos, que son receptores pasivos.

Nosotros, nos ocupamos de este tipo de comunicación en la empresa, donde tanto la estrategia connotativa y emocional, como la estrategia denotativa o argumental, no son sino dos formas diferentes para conseguir un mismo fin. Ambas combinadas, buscan seducir o convencer; es lo que se denomina “Estrategia Mixta de Comunicación”.

¹⁵ <http://www.reinaldogodoyeditor.com/subpaginas/comunicacion2.htm>

Todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación. Porque la comunicación es el nervio motor de toda compañía, controla toda la actividad y su relación con el entorno.

Sin embargo, algunas empresas utilizan la comunicación como instrumento: como una campaña publicitaria, como una promoción, etc. y la olvidan como estrategia.

La “Comunicación de Difusión” es instrumento y estrategia simultáneamente, condición que no tienen todos los recursos de la empresa.

Decimos que es estratégica porque contribuye a definir la estrategia empresarial; y es instrumental porque pone en funcionamiento ésta estrategia.

La Estrategia Mixta de la Comunicación

La Estrategia Mixta de Comunicación conjuga dos formas de acción:

- La acción productiva
- La acción comunicativa

Este accionar desencadena respuestas, un acto provoca otro acto en reacción o un mensaje (o a la inversa y alternativamente):



Resumiendo, hay dos modos y sólo dos, por los que la comunicación se manifiesta y realiza: por medio de mensajes y de actos. Estos modos son indisociables y juntos forman la comunicación y la acción.

Ser congruente con los mensajes y con los actos, implica una ética de las organizaciones. Es ser consistentes entre:

DECIR – HACER – COMUNICAR – ACTUAR

La Estrategia de la Estrategia

Implica intencionalidad y fines claros y calculados. Además debe ser eficaz y eficiente.

Hay muchas estrategias posibles en cada ámbito de la acción las cuales dependerán de:

- El contexto
- El momento puntual
- De los objetivos a alcanzar

En consecuencia, hay muchas tácticas posibles de ejecución. Pero a pesar de la diversidad de estrategias posibles, debe haber una estrategia madre, que por su naturaleza sea organizadora y provisional. Ésta estrategia primaria, según sea el fin que quiera alcanzar, elige los mejores medios de acción, los organiza de acuerdo a una situación concreta.

Entonces, la estrategia de acción implica:

- Una finalidad general
- Uno o varios objetivos
- Cálculos y/o razonamientos

Razonar la acción conlleva varios pasos:

- Decidir.
- Diseñar la acción: estrategia y decisión.
- Las formas y los medios.

- El tiempo de la acción: puntual, gradual, de largo plazo.
- La magnitud cuantitativa.
- El sistema de acción: la creatividad, la innovación, la energía, las fuerzas de acción.
- El costo de la acción y el valor relativo del costo de la acción.
- La seguridad de la acción: verificación, seguimiento y feedback corrector.
- Logística, control y administración de los recursos (financieros, humanos, técnicos, etc.)
- Análisis de la acción: su eficacia y su ineficacia, los riesgos.
- La acción a distancia o tele acción.

Todo lo dicho hasta aquí, es aplicable para generar, planear, diseñar, cuantificar, organizar, realizar, controlar y evaluar un plan estratégico de acción (o de empresa), y es exactamente lo mismo para un plan de comunicación.

Esto es el principio fundamental que debemos tomar como metodología. Apoyados en este principio, encontraremos el camino a la concreción de nuestros objetivos.

GRUPOS GRANDES VERSUS GRUPOS PEQUEÑOS

Muchas veces es deseable distinguir entre grupos en términos de su tamaño o complejidad. Sin embargo, es difícil ofrecer un punto preciso de división en cuanto a que momento un grupo es considerado como grande o pequeño. Un grupo grande puede concebirse como aquel en el cual un solo miembro no conozca tal vez más que a unos cuantos de los miembros del grupo personalmente o en el cual esté plenamente enterado de los papeles o actividades específicas de más de un número limitado de otros miembros del grupo. Algunos ejemplos de grupos grandes incluyen a organizaciones complejas tales como la General Motors, con sus numerosas divisiones subordinadas, y la American Bar Association, con sus muchas sucursales estatales, de condados y de ciudades.

En contraste, los miembros de un grupo pequeño quizá conocerán a cada miembro en una forma personal y también es probable que estén enterados del papel específico de cada miembro o de sus actividades dentro del grupo. Por ejemplo cada miembro del

grupo de asesores de un periódico universitario puede que conozca a todos los demás miembros, así como sus deberes e intereses dentro del grupo.

En el área del comportamiento del consumidor, estamos principalmente interesados en el estudio de grupos pequeños, puesto que tales grupos tienen más probabilidades de influir sobre el comportamiento de consumo de los miembros del grupo.

GRUPOS DE PERTENENCIA VERSUS SIMBÓLICOS

Un grupo de pertenencia es aquel al cual pertenece una persona o califica para ser miembro. Por ejemplo, una joven ama de casa juega golf cada semana con un grupo de mujeres con el cual espera jugar golf cuando haya un concurso, esto sería considerado para ella un grupo de pertenencia.

En contraste un grupo en el cual un individuo no tiene probabilidades de ser miembro, a pesar de actuar como tal, adoptando los valores de grupo, las actitudes y el comportamiento, se considera como un grupo simbólico. Por ejemplo, los jugadores profesionales de baseball pueden construir un grupo simbólico para un jugador aficionado que se identifique con ciertos jugadores imitando su comportamiento siempre que sea posible (la compra de una marca específica de guantes o de bat para baseball), sin embargo, el aficionado no califica y es probable que nunca calificara para la membresía como un jugador profesional de baseball debido a la carencia de la habilidad o de la oportunidad para competir profesionalmente.

En resumen podemos decir que los grupos pequeños, informales y de pertenencia primaria son de mayor interés para los mercadólogos porque ejercen una mayor influencia potencial sobre las decisiones de compra del consumidor.

GRUPOS RELEVANTES PARA EL CONSUMIDOR

- Para comprender en forma más completa el tipo de impacto que tienen los grupos específicos sobre los individuos, citaremos seis grupos básicos relevantes para el consumidor: la familia, los grupos de amistad, los grupos sociales formales, los grupos de compras, los grupos de acción del consumidor y los grupos de trabajo.

- Grupos formales.
- Grupos informales.
- Grupos grandes.
- Grupos pequeños.
- Grupos de pertenencia.
- Grupos simbólicos.
- Grupos de referencia.¹⁶

Los propósitos de la interacción suelen ser específicos en colaboración, amistad, consejo, compañía, poder, admiración, etc.

1.3.6 COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL.

La verbal y la no verbal, al hablar y al escribir. El lenguaje no verbal lo usamos para reforzar o complementar nuestros mensajes verbales.

Interpersonal ("Inter." Es un prefijo latino que significa "entre") e intrapersonal ("Intra." es un prefijo que significa "dentro") la comunicación interpersonal es la comunicación entre dos personas o puede también involucrar pequeños o grandes grupos y puede tener lugar a través de un medio artificial, puede ser formal o informal, personal o impersonal, y se requiere de al menos dos personas para iniciar el proceso. Mientras que la comunicación intrapersonal involucra la codificación de un mensaje, es cuando uno se comunica consigo mismo en un tipo de "sistema cerrado de comunicación". El mensaje interpersonal depende de la efectividad de nuestra comunicación intrapersonal.

A continuación se enlistan las funciones básicas de las conductas comunicativas no verbales en el contexto de la interacción:

1. Expresar emociones. Las manifestaciones más directas y espontáneas del estado emocional suelen darse a través de canales no verbales. Reír, llorar, fruncir el ceño, apretar los labios, bajar las comisuras de los labios o frotarse las manos.

¹⁶ <http://www.occe.ou.edu/distance/comportamiento/page6.html>

2. Comunicar actitudes interpersonales. Los comportamientos no verbales son la principal fuente de información acerca del tipo, la calidad y la intensidad de las actitudes y sentimientos de una persona en relación con otra.
3. Apoyar a la comunicación verbal. Las conductas comunicativas no verbales complementan los mensajes transmitidos por el canal verbal.
4. Sustituir al lenguaje. Cuando hablar resulta imposible o indeseable.

Las categorías en que pueden agruparse todas (o la gran mayoría) las señales no verbales son:

1. El espacio.
2. La conducta táctil a través del contacto físico.
3. La apariencia física y el vestido.
4. El movimiento del cuerpo y la postura.
5. Las expresiones faciales.
6. La conducta visual.
7. Los aspectos no lingüísticos del discurso.

Necesidades de Comunicación.

Para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de sus integrantes requiere contar con cierta información. Ésta se agrupa en:

1. Instrucciones de trabajo.
2. Retroalimentación sobre el desempeño.
3. Noticias.
4. Información de carácter personal.

Conflictos y Barreras en la Comunicación Interpersonal.

La relación interpersonal es un asunto delicado y complejo que requiere el desarrollo y la actualización de cierto número de habilidades, por tanto, se presentan deficiencias en el proceso y surgen interferencias que limiten o impidan el entendimiento. Hay un

sin número de posibilidades en este sentido y las que aparecen con más frecuencia en el campo de las organizaciones son:

1. Distorsión semántica. Es la atribución de significados diferentes.
2. Distorsión serial. Es la alteración –o deformación- del mensaje que va de una persona a otra.
3. Sobrecarga de información.

Para concluir, el comunicador debe cumplir con:

- Conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible.
- Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- Estructurar los mensajes de forma clara y sencilla.
- Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente.
- Utilizar la retroalimentación.
- Utilizar la redundancia; es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de diferentes medios.
- Comprender claramente la función de los papeles en la interacción.
- Conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto y utilizarlas adecuadamente.
- Emplear canales alternativos.
- No olvidar que el emisor es el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente.

¿QUÉ ES UN GRUPO?

Un grupo puede definirse como dos o más personas que interactúan para lograr metas individuales o mutuas. Dentro del amplio alcance de esta definición está tanto un grupo íntimo de dos vecinos que asisten informalmente a un espectáculo de modas de una tienda y departamentos; como un grupo más grande y más formal, tal como una asociación de vigilancia de vecinos, cuyos miembros están preocupados por reducir el crimen en su barrio.

También incluidas en esta definición, están las relaciones sociales unilaterales, más remotas, en la que un consumidor individual recurre a otros para que le indiquen que productos o servicios comprar, aún cuando dichos otros estén muy inconscientes de que están sirviendo como modelos relacionados con el consumo.

TIPOS DE GRUPOS

Para simplificar nuestra exposición, consideremos la clasificación en cuatro diferentes tipos de grupos: grupos primarios versus secundarios, grupos formales versus informales, grupos grandes versus pequeños y grupos de pertenencia versus simbólicos.

GRUPOS PRIMARIOS VERSUS SECUNDARIOS

Si una persona interactúa sobre una base regular con otros individuos (con miembros de su familia, con vecinos o con compañeros de trabajo cuyas opiniones son valiosas), entonces estos pueden ser considerados como un grupo primario para esa persona. Por cada parte, si una persona interactúa solo en ocasiones con otros de estos individuos, o no considera que sus opiniones sean de importancia, entonces estos otros constituyen un grupo secundario para esta persona. A partir de esta definición, pueden verse que las distinciones críticas entre los grupos primarios y secundarios se basan en la importancia de los grupos para el individuo o la frecuencia o la consistencia con la cual el individuo interactúa con ellos.

GRUPOS FORMALES VERSUS INFORMALES

Otra forma útil de clasificar grupos es por el grado de formalidad, es decir, el grado en el cual la estructura del grupo, los papeles de los miembros y el propósito del grupo están claramente definidos. Si un grupo tiene una estructura bastante definida, papeles específicos y niveles de autoridad (presidente, tesorero, secretaria), y metas específicas (para apoyar a un candidato político, para mejorar la educación de los niños, para incrementar el conocimiento o las habilidades de los miembros), entonces se clasifican como grupo formal. Por otra parte, si un grupo está definido en una forma más vaga - si se forma digamos con cuatro mujeres que estuvieron en un mismo club

universitario o que se reúnen para cenar una vez al mes, o tres co-trabajadores quienes, con sus esposas, se reúnen con regularidad - entonces se considera un grupo informal.

Desde el punto de vista del consumidor, los grupos sociales, informales o amistosos son en general más importantes para el mercadólogo, pues sus estructuras menos definidas proporcionan un medio ambiente más conductivo para el intercambio de información y para la influencia acerca de tópicos relacionados con el consumo.

GRUPOS ORIENTADOS HACIA UNA TAREA Y GRUPOS EXPERIENCIALES.

Pueden clasificarse en grupos de trabajo, de terapia, sociales, etc.

Los grupos orientados hacia una tarea son aquellos que se forman con el propósito específico de realizar una labor externa al grupo; solucionar algún problema, llegar a una decisión, elaborar un producto, resolver un asunto específico. Los grupos experienciales están formados por miembros que esperan beneficiarse con la experiencia del grupo en sí. Los que pertenecen a estos grupos tienen el propósito de aprender a corregir o eliminar alguna característica personal, o alcanzar una mayor libertad para expresar sus sentimientos y emociones.

TIPOS DE GRUPOS ORGANIZACIONALES.

Cuando las organizaciones se establecen, sus objetivos son claros y la comunicación entre sus miembros es relativamente simple. Con el tiempo, la vida institucional se complica y es necesario formar grupos que integren a los diferentes sub-grupos o grupos primarios de trabajo que se forman con los años y que trabajan aisladamente.

Grupos de Coordinación. El grupo más utilizado para lograr la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa es el llamado equipo por proyecto, se establece en organizaciones de alta tecnología y es muy eficaz para lograr el desarrollo de nuevos productos. Los grupos ad hoc o fuerza de trabajo se emplean para resolver problemas particulares, se utilizan para aumentar la efectividad organizacional ya sea por mejoras

de calidad o por reducción de tiempos. El grupo de trabajo autodirigido consiste en un conjunto de empleados que tiene la responsabilidad de supervisar diariamente su propio trabajo, sus miembros manejan sus cargas laborales, planean y organizan el trabajo, toman decisiones relacionadas con la producción, el servicio y realizan las actividades necesarias para resolver problemas. Los círculos de calidad son otro tipo de grupo de trabajo que ha demostrado enorme efectividad en las organizaciones, consiste en un pequeño número de empleados que se reúnen voluntariamente para analizar y solucionar problemas laborales muy concretos durante el horario de trabajo.

Grupos de dirección. Un número importante de grupos sirven para reforzar la dirección de la organización. El más poderoso de éstos es el consejo administrativo o consejo de administración.

Otro grupo organizacional que se emplea para reforzar la dirección es el llamado Comité permanente, que se establece por tiempo indefinido para atender algún asunto estratégico de la empresa.

DESARROLLO DEL GRUPO.

Cuando varias personas se reúnen por primera vez, lo común es que platicuen entre sí. La naturaleza y extensión del desarrollo pueden variar de acuerdo con cada grupo.

El contenido de la interacción puede ser clasificada de diferentes formas, aunque una observación cuidadosa revela elementos que permiten integrar un modelo de desarrollo de grupo consistente en cuatro fases fundamentales, que son:

- **Formación.** La formación de un grupo puede durar desde un día hasta varias semanas, dependiendo del tiempo necesario para que los miembros se conozcan y puedan establecer la tarea que el grupo debe lograr. Se caracteriza por un lenguaje ambiguo.
- **Conflicto.** Aquí resalta la individualidad, da lugar a un lenguaje claro y directo, por lo que los acuerdos ahora son en torno a temas específicos y los puntos de coincidencia son pocos. Durante esta etapa los miembros del grupo pierden

parte de su identidad grupal, la confusión sobre los objetivos aumenta y poco trabajo logra llevarse a cabo.

- Regulación. Consiste en varios niveles de balance, básicamente el equilibrio entre la individualidad y lo grupal, entre los objetivos personales y los colectivos. En esta fase emerge la cohesión grupal por lo que mejora en gran medida el funcionamiento del grupo como unidad.
- Desempeño. En esta etapa la estructura interpersonal recientemente desarrollada facilita la realización de las metas del grupo. Es una fase de consenso y productividad.

CAPÍTULO 2

LOS MANUALES COMO HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN

2.1 DEFINICIÓN.

En México los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual, cuántos tipos de manual hay, cómo se elaboran, cómo se usan, etc.

A continuación daremos algunas definiciones sobre lo que es un manual, según:

- Duhalt Kraus Miguel A., “un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.
- Terry G.R., “un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.
- Continolo G., “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Para nosotros, un MANUAL es un documento en el que se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad con el menor margen de error que en el caso específico de esta tesis, en el capítulo 7 correspondiente al Manual del Software Movie Magic Scheduling, explicamos paso a paso como funciona dicho software y como se utiliza para la elaboración de un plan de trabajo (break).

Es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura

organizacional de una empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.

2.1.1 EL MANUAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose.

2.1.2 EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN.

Es preciso que la comunicación administrativa se produzca también mediante la expresión escrita, ya que a partir de palabras como: objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación, funciones, etc., es posible establecer complejas normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de nivel alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo.

Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados.

Es una herramienta que facilita el entrenamiento del personal recién llegado, ya que proporciona la información que necesita en forma sistematizada.

Todo transmisor que desee elaborar manuales debemos plantearnos las siguientes preguntas:

- a) ¿Tendré que limitarme a aconsejar? O debemos orientar al usuario respecto a los detalles de lo que tiene que hacer.
- b) ¿Qué relación tenemos con los usuarios que van a leer el manual y cómo debemos proceder de acuerdo con éste?
- c) ¿Vamos a seguir tratando a los usuarios del manual?
- d) ¿Quién va a ser el responsable del contenido del manual?

2.2 LOS OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

Constituyen un medio de comunicación, su propósito es señalar en forma sistemática la información.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalles, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

2.2.1 POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES

La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia.

POSIBILIDADES:

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.

- Ayudan a institucionalizar y establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

LIMITACIONES:

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Otros organismos (públicos o privados) necesitan elaborar manuales diferentes. El tipo de manual que se elaborará se determina respondiendo la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que desea lograr?

En ciertos casos sólo sirve a un objetivo; y en otros se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de los manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Los manuales pueden ser de diferentes tipos

2.3.1 POR SU CONTENIDO:

- De historia del organismo: Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.

- De organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- De políticas: Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:
 - a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
 - b) Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
 - c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Estos manuales pueden elaborarse para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

- De procedimientos: Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- De contenido múltiple (cuando por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización): Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo.
- De adiestramiento o instructivo.
- Técnicos.

2.3.2 POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- De producción: Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación.
- De compras: Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para

los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

- De ventas: Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- De finanzas: Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- De contabilidad: Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, etc.
- De crédito y cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.
- De personal: Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etc.
- Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales).
- Técnico: Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esta función.
- De adiestramiento o instructivo: Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. También incluye técnicas programadas de aprendizaje

o cuestionarios de auto evaluación para que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

2.2.3 POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN

Esta clasificación se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades.

General de:

- Organización: Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.
- Procedimientos: Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la forma de operar.
- Políticas: Su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

Específico de:

- Reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de un área específica (Personal) y su objetivo es establecer instrucciones, respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- Auditoria interna: Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la Auditoria Interna.
- Políticas de personal: Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
- Procedimientos de tesorería: Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago de proveedores, etc.

2.4 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE MANUALES

Para que un manual satisfaga las necesidades de los usuarios y justifique el tiempo y dinero que se invierta en su elaboración es necesario planearlo con mucho cuidado.

Las indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos que se presentan en seguida simplificarán el trabajo.

A) ¿Quién es responsable de la elaboración de los manuales?

En primer lugar hay que determinar a qué área de la organización le corresponde elaborar los manuales administrativos, ya que de no hacerlo así existe el peligro de que proliferen manuales de toda índole: con diferente formato, diseño y estilo y en ocasiones, incluso con instrucciones contradictorias.

Esta determinación puede hacerse de dos maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, la cual se conoce como: Departamento de Organización y Métodos, de Sistemas y Procedimientos, de Servicios Administrativos, de Planeación y Organización.

La segunda solución es, en el caso de que por motivos presupuestales en la empresa no exista una unidad orgánica que realice este tipo de trabajo, contratar los servicios profesionales de un despacho de consultores externos encargados de realizar este trabajo técnico.

B) Planeación de la elaboración de manuales.

Planear significa identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo los esfuerzos a realizar.

En otras palabras, planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para lograr el objetivo propuesto.

La preparación de un plan, por consiguiente, se basa en dos motivos que tienen la misma importancia.

- a) El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
- b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

Una planeación sólidamente basada en estos dos puntos permite determinar con cierta facilidad lo que se deberá hacer en el futuro, quién, cuándo, dónde y cómo deberá hacerlo.

La necesidad de planear salta a la vista si nos damos cuenta de que, sin una adecuada programación, el trabajo se hace de manera absolutamente irracional y, en consecuencia, se producen retrasos sistemáticos en la obtención de los resultados; se pierde información esencial; a menudo ocurre que los trabajos se dupliquen, o bien que se trabaje en exceso y hasta el punto de tener que obligar al personal a trabajar horas extras; se elige maquinaria y equipo equivocados y no se presta la importancia necesaria a una distribución racional de los puestos de trabajo.

“Algunas condiciones para una planeación adecuada son:

- a) Disponga de tiempo suficiente para la planeación. Si no planteamos cuidadosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder tiempo.
- b) Hacer que otras personas revisen los planes. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.
- c) Confirmar por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales de momento y posteriormente se olvida de ellas.
- d) Planee desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implantación.
- e) Anticipar los problemas. Reparar en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.”¹⁷

¹⁷ S. Diamond “Cómo preparar manuales administrativos”, Ed. Interamericana, p.9.

C) PROGRAMACIÓN DEL PLAN

Ahora ya podemos formular un programa de trabajo. En este punto debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción y elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo.

Existen dos técnicas de programación aplicables a la elaboración de manuales, las gráficas PERT y CPM. Estas técnicas dan buen resultado por separado pero son más eficaces cuando se combinan.

PERT y CPM son las siglas en inglés que significan *técnicas de evaluación y revisión de programa* (Program evaluation and review technique) *método del camino crítico* (critical path method). Lo que representan en concreto es un diagrama de flujo de proyecto en el que se incluyen periodos.

La programación de una gráfica PERT en un manual es relativamente sencilla, y constituye una ayuda muy valiosa para organizar el flujo de trabajo.

A continuación mostraremos cómo se desarrolla una gráfica PERT y cómo se determina la ruta crítica del tiempo mínimo requerido para completar el programa.

- a) Dividir la elaboración de los manuales en un número de etapas pequeñas, cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica PERT.
- b) Determinar la secuencia en la que se deben realizar las actividades, como la recolección de información de varias fuentes distintas, que se pueden llevar a cabo en el mismo periodo.
- c) Estructurar la secuencia en forma de gráfica de flujo.
- d) Determinar una estimación de tiempo en días o semanas de trabajo por cada etapa de la gráfica.
- e) Especificar el tiempo requerido para cada etapa de la gráfica.
- f) Determinar el tiempo total necesario para completar cada ruta específica de la gráfica.

D) PRESUPUESTO

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual, pero no existen lineamientos generales que indiquen cómo presupuestar esa elaboración. Sin

embargo, si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente con el costo. Cuando se solicite las estimaciones de tiempo para cada etapa del proceso de elaboración, solicitar también una estimación de costos.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Algunas empresas cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo, pero otras sólo le cargan los gastos ajenos o adicionales necesarios para producir los manuales. También existen organizaciones que cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y absorbe todos los costos.

- Costos Generales:
- Cubiertas o encuadernación.
- Comunicaciones (correspondencia, teléfono).
- Costos de distribución.
- Dibujo (pasta, gráfica, dibujos, etc.).
- Papel.
- Captura o tipografía.
- Impresión (fotocopiado, captura)
- Costos de Tiempo del Analista:
- Analistas.
- Auxiliar de analistas.
- Supervisor o coordinador.
- Revisor.
- Capturistas.
- Dibujante.

2.5 EL PROCESO DE ELABORACIÓN

No existe un modelo establecido para hacerlos, pero se presentarán como ejemplo los que se utilizan con más frecuencia en la práctica; sin embargo, puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo con criterios específicos.

A) RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez concluida la planeación estaremos preparados para recopilar y organizar toda la información que se integrará al manual.

Comunicaciones. El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pedirá su apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

Métodos para recolectar información. La información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de estos métodos:

- Investigación Documental: Consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y gráfica que exista sobre el objeto de estudio de que se trate. La investigación requiere utilizar fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc.).
- Observación: Esta técnica consiste en observar a las personas para saber cómo realizan actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.
- Cuestionario: Esta técnica de reunión de datos tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar deben hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende en gran parte la facilidad para unir y procesar la información.
- Entrevista: Entre las técnicas o métodos de recopilación de información la más importante por su contenido y aplicación es la entrevista. Ya que es un instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la viva narración de las personas.

B) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Después de reunir todos los datos el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo u ordenamiento de la que debe incluirse en el manual.

Al integrar cada manual es importante uniformar los criterios en cuanto a la terminología y presentación de la información, para mantener la continuidad y uniformidad. También es importante, señalar las contradicciones a medida que se van presentando a fin de poder eliminarlos posteriormente.

Quienes se encarguen de elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal, así como la aceptación el formato de estos documentos, y sobre todo, para lograr que los manuales cumplan con la función.

C) REDACCIÓN.

El primer paso es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual (de políticas, procedimientos, organización, etc.).

También se debe tomar en cuenta a qué personas se dirigirán los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo revise la versión final de los manuales para garantizar que estén redactados en la forma más adecuada para los propósitos que se persiguen.

D) ELABORACIÓN DE GRÁFICAS.

La mayoría de los manuales se integran principalmente por texto escrito; sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, forma, etc.

E) FORMATO Y COMPOSICIÓN.

Una vez compilada y organizada la información para el manual, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación. La composición también es importante, ya que ésta debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

F) REVISIÓN Y APROBACIÓN.

LA REVISIÓN, el analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Como el coordinador con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista, la coordinación de las revisiones debe hacerse con tacto y diplomacia. Si se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o minimizar los problemas.

LA APROBACIÓN, una vez terminada la revisión, las autoridades correspondientes deben aprobarlo. En cuanto se consiga la aprobación se puede comenzar a reproducirlo y a distribuirlo.

2.5.1 PROCESO DE ACTUALIZACIÓN

En la mayoría de las organizaciones se presentan cambios o modificaciones constantes debido a que se agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos.

La actualización de los manuales puede ser no planeada y planeada.

- A) Actualización no planeada: la mayoría de las empresas actualiza sus manuales conforme sean necesario, por ejemplo para establecer nuevas políticas, cambiar o crear nuevos procedimientos, crear nuevos puestos, etc.
- B) Actualización planeada: la mayoría de los organismos sociales ponen al día sus manuales administrativos sin haber planeado las actualizaciones. Todos los manuales deberán revisarse cuando menos cada año, pero si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario revisarlos dos veces al año.

Es recomendable realzar las revisiones periódicas por secciones, en lugar de revisar y, en su caso, actualizar todo el manual de una sola vez.

La planeación de la actualización consiste en establecer lo que se va hacer. Después mediante el trabajo de sistemas y procedimientos u organización y métodos se determina cómo se ejecutarán las actividades autorizadas y asignadas.

CAPÍTULO 3

TELEVISIÓN

Semblanza de la Empresa Televisa

En **1950**, después de varios años de experimentación, **surge la Televisión en México**, con la creación del **primer canal: XHTV Canal 4**. La concesión fue otorgada al Sr. Rómulo O'Farril, **convirtiéndose México en la primera nación de América Latina en instaurar la televisión**.

En **1951**, sale oficialmente al aire la señal del **segundo canal de televisión mexicano, XEWTV Canal 2**, fundado por el pionero Don Emilio Azcárraga Vidaurreta.

Ese mismo año se inauguran las instalaciones de Televisión en Avenida Chapultepec, lugar donde realizará sus actividades del nuevo medio de comunicación.

Fue el ingeniero **Guillermo González Camarena, inventor de la televisión a color**, quien recibió, en **1952**, la concesión del **tercer canal de televisión XHGC Canal 5**.

En **1968**, **surge XHTMTV Canal 8**, Televisión independiente de México, propiedad de un grupo empresarial regiomontano que se instaló en San Ángel Inn.

En septiembre de 1972, el señor Emilio Azcárraga Milmo asumió la presidencia de la empresa, teniendo como objetivo consolidar al Grupo. Previamente, en 1961, tuvo la visión de lanzar la SIN, Spanish International Network, en Estados Unidos de Norteamérica, que más tarde cambiaría su nombre a Univisión.

En **1973 se fusionan Telesistema Mexicano y Televisión Independiente de México, para formar TELEVISIÓN** (Televisión Vía Satélite), con el fin de coordinar, operar y transmitir la señal de los canales 2, 4, 5 y 8.

En **1985, Canal 8 se convirtió en XEQ Canal 9**, que en un principio se constituyó como un canal cultural, para posteriormente manejar una línea comercial.

La sucesión de Emilio Azcárraga Jean, tuvo lugar en marzo de 1997, desde entonces, se ha encargado de modernizar la operación de la Compañía, creando y dirigiendo la estrategia para posicionar al Grupo Televisa como la empresa de medios en español más grande del mundo.

3.1 EL CONSORCIO.

Televisa es una empresa que realiza una gran diversidad de actividades como: producción y transmisión de programas de radio y televisión, cine, publicaciones, espectáculos, discos, salas cinematográficas, etc.

Grupo Televisa es la empresa de medios de comunicación más importante en el mundo de habla hispana. Grupo Televisa reconoce que para continuar su crecimiento es necesario desarrollar nuevas formas de hacer las cosas y hacerlas mejor.

El objetivo final de este proceso es claro y ambicioso: satisfacer las necesidades de su audiencia y de sus clientes.

Estas son las empresas que integran el Grupo Televisa:

Televisa produce más programación de televisión en español que cualquier otra empresa de medios de comunicación en el mundo, como telenovelas, noticieros, programas infantiles, cómicos, musicales, deportivos y eventos especiales.

Televisa cuenta con áreas especializadas que le permiten ofrecer productos acordes a los gustos y necesidades de sus diferentes audiencias como:

Noticieros Televisa cuenta con cerca de 500 colaboradores y produce noticieros para tres canales de televisión abierta: canales 2, 4, 9.

Televisa Deportes produce programas como *Acción*, *La Jugada*, *Más Deporte*, *Fútbol a Fondo*. Cuenta con los comentaristas más prestigiados y sus enviados especiales cubren los eventos deportivos más importantes alrededor del mundo.

Televisa Niños cuenta con el apoyo de especialistas en psicología infantil, pedagogía, investigación social y de un grupo de asesores infantiles para asegurar que los contenidos vayan acorde a los hábitos, gustos y preferencias de las niñas y niños de 3 a 13 años.

Televisa Espectáculos tiene como objetivo lograr la mejor cobertura de eventos de entretenimientos nacionales e internacionales en todos los géneros, música, cine, teatro, televisión, telenovelas, premiaciones, festivales, etc.

Televisa también produce y promueve eventos especiales como “**Espacio**”, dedicado a buscar el acercamiento con el público universitario, además de brindar la oportunidad a los estudiantes de entablar conversaciones e interactuar con destacados escritores, directores, productores y actores.

El Canal de las Estrellas es la cadena líder en México, con una cobertura de 19 millones de hogares, lo que representa más del 98% de los telehogares en toda la República Mexicana.

El Canal 2 se transmite diariamente vía satélite en Estados Unidos de Norte América, Centro y Sudamérica, Europa y el Norte de África.

La mayor parte de su programación es producida por Televisa.

Canal 4Tv llega a más de 6 millones de hogares, aproximadamente el 33% del total de telehogar en México. Su programación consiste en series, películas mexicanas, noticieros, programas cómicos, eventos deportivos y programas especiales producidos por Televisa.

Canal 5 llega a cerca de 18 millones de hogares, que equivalen aproximadamente al 91% del total de telehogares en el país. La mayor parte de sus programas se producen en Estados Unidos de Norteamérica en inglés y se doblan o subtitulan en español en los estudios de Audiomaster, empresa de Grupo Televisa, para su transmisión local. Cuenta también con producción propia, como el programa Otro Rollo, y además transmite dibujos animados, programas infantiles, películas, series de televisión, programas deportivos y cápsulas informativas.

Galavisión llega alrededor de 15 millones de hogares, que representan el 74% del total de telehogares mexicanos. Su programación consta de películas, programas

deportivos, de espectáculos, cómicos, concursos, talk shows, noticieros y la repetición de programas que tuvieron alta popularidad en otras ocasiones.

Telesistema Mexicano; Televisa tiene presencia en el interior del país gracias a este sistema, que opera 227 estaciones concesionadas y repetidoras de los canales 2, 4, 5 y 9; de las cuales 206 son propias y 21 afiliadas. Cuenta con 15 televisoras locales propias, cuya programación es enriquecida con producción local. En estos casos, se busca satisfacer los gustos y características de la audiencia televisiva local.

Un elemento muy importante para Grupo Televisa es el talento artístico, la compañía cuenta con un **centro de capacitación de actores juvenil e infantil (CEA y CEAI), escritores, directores, productores y personal técnico en la Ciudad de México.**

Reestructuración organizativa de 1991.

Comenzaremos por decir que, desde que Telesistema Mexicano y Televisión Independiente de México se unen para formar este consorcio, la empresa no ha dejado de crecer y diversificar sus actividades, aunque hay que reconocer que en los años '91 a '95 sufrió grandes cambios en el consorcio. Cada uno de los departamentos se han modificado y han surgido nuevos giros de negocios. Parte de los movimientos se originaron en **1991** al darse una **reestructuración organizativa** que consiste en la salida de algunos accionistas y la concentración de la mayor parte del capital en manos del Sr. Emilio Azcárraga Milmo y se produce la **primera incursión del consorcio en la Bolsa de Valores.**

En las primeras semanas de 1991 se dieron dos movimientos fundamentales: Miguel Alemán Velasco y Rómulo O'Farril.

TELEVISA explicaba así los cambios: “Este 21 de enero comenzó una nueva etapa en la historia de Televisa. Después de 36 años de sociedad, los principales accionistas de Televisa decidieron dar un nuevo rumbo a esta empresa mexicana de proyección internacional”.

“Don Rómulo O'Farril Jr. y el licenciado Miguel Alemán Velasco, anunciaron al Consejo de Administración de la compañía, para dar aviso a nuevas generaciones, cerrando un ciclo que fue desde 1955 con la fundación de Telesistema Mexicano”

Tomaron posesión los nuevos miembros del Consejo de Administración de Televisa, precedido por el señor Emilio Azcárraga Milmo, integran el Consejo además los señores Emilio Azcárraga Jean, Alejandro Sada Olivares, Fernando Diez Barroso, Emilio Diez Barroso, Rodolfo Wacheman, Alejandro Burillo, Miguel Alemán Magnani, José Antonio Cañedo White y Otón Vélez C.¹⁸

La salida de Alemán y de O’Farril significó una erogación fuerte para Emilio Azcárraga, quien se quedó con la mayor parte de las acciones de ambos.

El presidente de Televisa procuro disminuir el gasto de operación “Corto de fondos”, Azcárraga habría ordenado la desaparición de Televisa Sevilla, una reducción drástica de los presupuestos de producción de sus programas y la desaparición de algunos, retorno de telenovelas a los estudios para economizar los gastos que implican las grabaciones en exteriores.

Parte de los problemas financieros de la empresa se derivaba de la reorganización interna. La operación implicó que además de Miguel Alemán y Rómulo O’Farril, otros miembros de dichas familias vendieran todas sus acciones o parte de ellas.

La distribución de la propiedad quedó así:

- Laura Azcárraga 32.51%,
- Emilio Azcárraga M. 21.87%,
- Alejandro Burillo 16.28%,
- Miguel Alemán M. 11.39%,
- Emilio Azcárraga Jean 9.9%,
- José Antonio Cañedo 3.94%,
- Guillermo Cañedo 3.94% y
- Grupo Televisión 0.08%.

La familia Azcárraga quedó como propietaria de casi el 81% del capital social de la empresa, pero después disminuyó. Hubo muchísimos cambios y reestructuración administrativa.

¹⁸ Rivera, Héctor, “Azcárraga asocia a su familia. Televisa no se deshace de sus empresas, sólo redistribuye capitales, en PROCESO, No. 743, 28 de enero de 1991, p. 22

3.2 SUS EMPRESAS FILIALES

Como sabemos, el corazón de Televisa continua siendo la televisión, de ahí se han ido conformando el resto de sus divisiones.

En el rubro televisivo la empresa produce al año 48,000 horas de programación original para ser transmitida en primera corrida por sus canales: 2, 4, 5 y 9. En la actualidad todos ellos constituyen redes nacionales. El más grande es el canal 2 con 147 estaciones afiliadas, de las cuales 139 son concesiones de su propiedad, transmite los 7 días de la semana y las 24 horas, según cálculos, dicen que el canal 2 obtiene el 42% del mercado (market share), le siguen, canal 5 con 80 afiliadas, 70 de las cuales son propias, obtiene 15% del mercado y transmite 17 horas al día, Canal 4 afilia a 50 estaciones, 13 de éstas son propias y se lleva el 9% del mercado, y por último el Canal 9 que tenía 19 estaciones afiliadas en 1994 elevó hoy su número a 81 debido a las nuevas concesiones obtenidas por Televisa y que formarán parte de dicha red, su porcentaje del mercado, antes de la red era 12%.¹⁹

Televisa es una empresa que realiza sus actividades requiriendo de **PROTELE**, que es una empresa que se ocupa de comercializar en el exterior el material de ésta empresa, exporta 40, 000 horas de video a 50 países.

Audiomaster es la compañía de doblaje que se crea en 1989 dobla al español 200 horas de programación al mes. Una parte muy importante de la producción de Televisa son los melodramas, graba de 100 a 150 episodios por título para difundirlos en sus canales locales y para exportarlos a casi todo el mundo. Para elaborar las telenovelas cuenta con las instalaciones de Televisa San Ángel, equipadas con 16 foros, unidades de control remoto, cámaras portátiles y 5 cabinas de audio. Aproximadamente se contratan a 5, 000 actores al año.

Los servicios de doblaje incluyen subtítulaje, copiado y edición, así como post-producción de audio para cine y video para productoras y distribuidoras extranjeras. Las instalaciones de doblaje cuentan con 10 estudios de grabación de diálogos, 5 estudios de post-producción, 3 estudios de regrabación y 9 salas privadas de producción.

¹⁹ Grupo Televisa, Annual Report, 1994, p.11

Otra de las compañías ligadas a la televisión, aunque se considera en el organigrama como empresa aparte es **Cablevisión**, es el sistema de televisión por cable más grande del país. Provee sus servicios a la Ciudad de México y Área Metropolitana. Contaba en el Distrito Federal con 140 mil suscriptores en 1993 y en 1994 reportó 210 mil. Al 31 de diciembre de 2002, el número de suscriptores es de más de 412,000, de los cuales aproximadamente 65,000 son suscriptores del servicio digital. Adicionalmente, los suscriptores de acceso a Internet vía módems por cable, que permite conexiones hasta 100 veces más rápido que los módems telefónicos tradicionales, ascendieron a aproximadamente 5,000 suscriptores.

Los principales proveedores internacionales de Televisa están divididos por regiones geográficas.

Televisa cuenta con las instalaciones de **Televisa San Ángel, Televisa Chapultepec y Televisa Santa Fe.**

Cuenta con **Sky** que es la empresa líder de televisión directa al hogar vía satélite (DTH). Brinda la más alta calidad de imagen y sonido digital, y cuenta con el más del 70% de participación de mercado. Sky se distingue por transmitir programas de televisión abierta en exclusiva, eventos especiales, programas de entretenimiento y deportes a través de 218 canales (136 de video, 32 de pago por evento y 50 de audio).

Visat es la empresa del Grupo Televisa especializada en la producción, programación, distribución y comercialización de diversos canales diseñados para el mercado de televisión de paga, como: Cinema Golden Choice, TeleHit, Ritmoson Latino, Bandamax, Unicable, el Canal de las Estrellas y Galavisión Europa, entre otros.

Distribuidora Intermex tiene a su cargo la distribución del 55% del total de las revistas de circulación en México, siendo la distribuidora más grande de América Latina. Cuenta con una red de más de 20 mil puntos de venta en México y más de 80 mil en el extranjero. Esto le permite llegar a más de 300 millones de personas de habla hispana en 18 países, como México, Colombia, Chile, Argentina, Ecuador, Perú y Panamá.

Editorial Televisa es el líder en la publicación y distribución de revistas en México, y líder mundial en la publicación y distribución de revistas en español. Publica más de 40 títulos que se distribuyen en 18 países, entre ellos México, Colombia, Chile, Argentina, Ecuador, Perú y Panamá. En nuestro país destacan: TV y Novelas, Teleguía, Vanidades, Eres, Tú, Somos, Eres Novia, Época, Vanidades, Furia Musical, Saber Electrónica, Motociclismo, Maxim, Autoplus, Soy Águila,, Soccermanía, PC Magazine, Muy Interesante, Conozca más, Contacto Digital, Ideas para tu Hogar, Cocina Fácil, Familia Saludable, Padres e Hijos, Caras, Club Nintendo, Maxi, Winnie Pooh, Princesas, Cristina, Buen Hogar, Sólo, Marie Claire, Almanaque Mundial, Quo, Saludable, así como las ediciones en español de: Cosmopolitan, Men's Health, National Geographic, Mecánica Popular, Travel & Leisure, Sport & Life, Ocean Drive, Golf Digest, Witch, Electronic Gaming Monthly, Harper's Bazar,

Editorial Clío posee una interesante colección de libros biográficos ilustrados, agrupados en cuatro áreas: política, cultura, deporte y gastronomía.

Editorial Clío también produce álbumes, videogramas y la serie de televisión México Nuevo Siglo; así como la distribución y venta de éstos en toda la República Mexicana.

TELEVISA Radio, en diciembre de 2001, Grupo Televisa firmó un acuerdo con Grupo Prisa, el mayor grupo de comunicación español para el desarrollo del mercado radiofónico en México. La alianza estratégica une la excelencia del Grupo Prisa en el mercado radiofónico en España con la indiscutible posición de Televisa en el mercado mexicano. Esta es la combinación ideal para fortalecer el crecimiento de Televisa Radio en la industria de la radio mexicana.

En el rubro radiofónico Televisa cuenta con **16 estaciones de AM y FM** y con compañías disqueras.

Grupo Televisa es propietario de los **equipos América y Necaxa**.

El Estadio Azteca, es uno de los estadios más grandes del mundo, con una capacidad de 105 mil espectadores sentados. Cuenta con dos pantallas gigantes y marcador electrónico; ha sido anfitrión de dos copas mundiales de fútbol. El Estadio, se

renta para la realización de eventos como: partidos de fútbol oficiales y privados, conciertos musicales y eventos privados, filmación de comerciales, programas de televisión y películas, exhibición de autos, exhibiciones de publicidad, muestreo de productos promocionales y conferencias de prensa entre otros.

Televisa Cine produce y distribuye películas en español, tanto en salas cinematográficas nacionales como en el extranjero y posteriormente, lanza las películas en videocasete para ser transmitidas en sistemas de televisión por cable y televisión abierta.

Televisa Cine distribuye en México largometrajes de productores extranjeros, tiene un contrato exclusivo con *Warner Bros.* y, desde 1997 ha sido el único distribuidor de películas producidas por *New Line Cinema* y *Poligram*, otorgadas bajo licencia. Entre las películas más populares que se distribuyeron en el 2001 se encuentran: *Harry Potter y la piedra filosofal* y *El Señor de los anillos*, ente otras.

Televisa distribuye también películas mexicanas y extranjeras de productores independientes como: *Amores Perros*, *La Segunda Noche*, *Todo el Poder* y *Por la Libre*.

ESMAS.COM es una red de información por Internet equipada con las mejores innovaciones tecnológicas y contenido de primera calidad. Esmas.com incluye una serie de canales verticales de noticias, deportes, negocios, espectáculos, tecnología, así como, vida, niños, cultura, opinión y salud. Ofrece también una variedad de servicios como correo electrónico, buscador, chats, foros de discusión, transmisión de radio, misión de radio, video clips, compras y juegos entre otros. Esmas.com se ha colocado como uno de los portales líderes en México, con más de 9 millones de visitas al mes, más de 120 millones de páginas visitadas mensualmente y más de 700 mil usuarios registrados.

EN VIVO es una empresa a través de la cual Televisa compite en el mercado de entretenimiento en vivo mediante eventos musicales de diferentes géneros como rock, pop, grupero, ranchero o vernáculo; así como obras de teatro, eventos deportivos, funciones de circo y conferencias entre otros. Algunos de los espectáculos que ha presentado En Vivo en la Ciudad de México son los conciertos de Luis Miguel, el grupo

Kabah, el grupo NSYNC, Los Temerarios, Celia Cruz (+), Elton John y las prestaciones de Cirque EOS y David Copperfield.

3.3 INTERNACIONALIZACIÓN DE TELEVISA.

La empresa ha ido creciendo internacionalmente. Si bien Televisa había incursionado en las ventas al exterior y en la participación en el negocio televisivo destinado a los habitantes de habla hispana de Estados Unidos desde los años 70's, su vinculación con empresas extranjeras se define y consolida a partir de 1990.

Luego de haber sido obligada a vender sus canales en E. U. por estar infringiendo la ley de participación extranjera, en 1991 recuperó parte de lo que tenía al adquirir un 25% de la cadena Univisión que posee 17 estaciones y de la Red Univisión que alcanza "más del 90% de todos los hogares hispánicos en los Estados Unidos a través de cable y satélite".²⁰ Los socios de Televisa en Univisión son Venevisión, S.A. compañía venezolana y Jerrold Perrenchio, un empresario estadounidense quienes poseen el 25 y 50% respectivamente.

También en el área televisiva la empresa ha intentado apoderarse de canales de América Latina que le sirvan como segundas ventanas a sus productos. Compró el 49% de la Red Televisiva Megavisión de Chile. La estación cuenta con 32 afiliadas y se mantiene en el tercer lugar de audiencia en ese país. Adquirió la Compañía Peruana de Radiodifusión, misma que vendió a fines de 1994.

Su compañía Galavisión distribuye los programas del Canal 2 a otras emisoras y sistema de cable en Estados Unidos y en 44 países de América Latina, Europa y el Norte de África. En materia de producción también ha realizado inversiones conjuntas.

Una segunda inversión foránea de Televisa es la que tiene con el sistema satelital Panamsat poseedor de tres satélites que operan sobre el Océano Atlántico desde noviembre de 1988, el Océano Pacífico a partir de 1994 y el Océano Indico lanzado en 1995, el sistema permite que la señal llegue al 98% de la población mundial. TELEVISA compró el 50% de Panamsat. Las dos compañías han hecho un convenio para incursionar en una nueva forma de difusión de ondas, el satélite directo al hogar (DTH). Este daría servicio a los países de América Latina, a su vez, se han asociado con dos

²⁰ Grupo Televisa, Annual Report, 1994, p.20

enormes empresas televisivas del continente: la TVGlobo de Brasil, Tele-Communications Internacional y New Corporation.

La relación de Televisa con News Corporation no se inicia con el convenio para la televisión DTH, en 1995. un par de años antes había abierto un área de producción de telenovelas en dos idiomas: español e inglés, la primera de las cuales fue Imperio de Cristal o Cristal Empire con actores mexicanos, fue coproducida por News Corporation. También se asocio con otro magnate estadounidense de medios que fue William R. Hearst, para incrementar la circulación de revistas como Cosmopolitan, Popular Mechanics, Elle, Harper's Bazar, Marie Claire, Buenhogar. Algunas se editan y distribuyen conjuntamente entre Televisa y Hearst Corporation.

3.4 SITUACIÓN FINANCIERA.

En el país, la información financiera de las empresas televisivas es confidencial y difícil de conseguir pues se manejan datos muy importantes.

No existe ninguna ley o reglamento que obligue a las compañías privadas a hacer públicos sus estados financieros.

Por ello, solo hasta 1991 en que Televisa pone a la venta una parte de sus activos mediante acciones en la Bolsa de Valores, se pudieron conocer con exactitud cantidades tanto de sus ventas como de sus utilidades, es a partir de entonces, que la empresa publica un Informe Anual en el que da cuenta de las transacciones y las cifras del año que concluye.

3.4.1 VENTAS Y UTILIDADES.

En los reportes a la Bolsa, Televisa se denomina a sí misma, "la compañía" y glosa sus actividades en cinco divisiones operativas: televisión, publicaciones, audio y televisión por cable.

3.5 RELACIÓN DE TELEVISA CON EL ESTADO.

A partir de que Televisa apareció en la vida mexicana de la industria, el Estado ha sido uno de sus principales impulsores, su relación ha sido estrecha, nos hemos dado cuenta por muchos años que la empresa ha contado y hasta la fecha con el beneplácito de los gobernantes para llevar a cabo sus negocios, para proporcionar a la sociedad los contenidos que ha diseñado, para expandirse internacionalmente y para acaparar (monopolio) los canales televisivos.

El apoyo del gobierno en turno a Televisa se manifiesta en diversas acciones, desde favores fiscales, otorgamientos de concesiones y protección frente a sus competidores, erogación de enormes sumas por compra de publicidad. Por su parte la empresa devolvía los favores mediante una combinación de propaganda disfrazada de noticias a favor del gobierno, el PRI al estructurar y difundir consistentemente imágenes distorsionadas.

3.6 LAS CONCESIONES.

Un claro ejemplo de esto, lo vemos en las concesiones:

“La importancia ante lo esperado: la concesión a Azcárraga de otros 62 canales de Televisión”, según la nota publicada por Manuel Robles en PROCESO²¹ que dice: “pese a las ofertas de abrir la televisión a la competencia, el Estado siguió ayudando a su aliado favorito”.

Las 62 nuevas concesiones pusieron al supuesto competidor, Televisión Azteca, en un lugar muy incómodo.

En el ESPACIO 2003, se dijo en conferencia por Internet con Emilio Azcárraga Jean y en el Taller de Producción y Postproducción que el sueño de ser la primera empresa del país en instalar la televisión de alta definición se estaba cumpliendo, pues en muy poco tiempo tendremos este maravilloso equipo, pero eso sí, sólo para personas que puedan adquirirlo, pues que en países desarrollados como Japón y E.U. ya empezaron éstos equipos.

²¹ Robles, Manuel “Impotencia ante lo esperado: La concesión a Azcárraga de otros 62 canales de Televisión”, en PROCESO, No.895, 27 de diciembre 1993, p.14

Para ello ha decidido utilizar dos frecuencias de UHF (de señal abierta) como canales de paga. Según los acuerdos internacionales, la señal aérea debe ser gratuita. La SCT acordó otorgarle esas dos concesiones para que las use como mejor le convenga, el hecho despertó una controversia con Multivisión, la cual elaboró una demanda en contra de la decisión de las autoridades. Las concesiones continúan en manos de Televisa.

En febrero del '93, Azcárraga dijo: "Gracias al Presidente de la República, se nos ha concedido la posibilidad de dos canales para explotar la tecnología de alta definición"²².

Los Impuestos.

También el Estado ha permitido que Televisa fije las tarifas de sus tiempos publicitarios sin ninguna limitación. Los aumentos los lleva a cabo de acuerdo con su conveniencia. Asimismo, el Estado es uno de los clientes principales de la televisión privada, cada año el gobierno participa con un monto considerable en la compra de publicidad, lo que se ha incrementado notablemente durante los periodos electorales de 1988 a la fecha. Pensamos que las relaciones de Televisa con el Estado son las de dos socios, uno de los cuales se dedica a hacer negocios y a entretener a la gente para distraerla de sus problemas reales de manera divertida; y el otro es el brazo político que le cuida las espaldas y le otorga todo tipo de facilidades para que obtenga muchos beneficios. La relación personal entre los directivos de Televisa con los diversos funcionarios públicos y presidentes de la República se traduce en un acceso directo al poder, lo cual representa la posibilidad de influir de manera inmediata de las decisiones que se toman y en los proyectos que se diseñan para el futuro.

En términos del rating Televisa tiene una estrecha y constante relación con la sociedad, especialmente el Canal 2 tiene una mayor cobertura por sus telenovelas, pero hace poco TV Azteca compitió muy fuerte en ese aspecto.

La empresa sabe que su predominio tiene que ser constantemente reforzado pues nada hay tan volátil como la preferencia del público, sin importarles una mala programación.

²² Corro, Salvador. "De los gobiernos priístas, Emilio Azcárraga ha recibido todos los favores y, como priísta confeso, sabe ser agradecido", PROCESO, No. 922, 4 de julio de 1994, p.1

TELEVISA es un consorcio trasnacional, inserto en el proceso de globalización, tanto económico como cultural.

Vemos que la empresa todavía se sigue considerando como un MONOPOLIO, la consideramos un Oligopolio, pues Televisa es la empresa más grande, con muchas filiales y con una alta tecnología, por encima de la competencia.

Televisa ha aumentado su capacidad de vincularse con el exterior, ya no solamente como exportadora de productos, sino también como participante con capital en compañías foráneas.

Tiene un gran poder, pues durante toda su existencia se ha visto protegida por su patrono principal que es el ESTADO. Pues éste nunca le puso trabas a su expansión, ni cedió espacios a otras empresas para que se desarrollaran como Televisa.

La empresa cuenta con una buena actualización en tecnología.

En el Congreso A FAVOR DE LO MEJOR, que se llevo a cabo en el Auditorio Nacional, en el año 1999, en la inauguración el Presidente de México, el Dr. Ernesto Zedillo estuvo en contra de la regulación de los medios, ya que significaría abrir resquicios a la censura y a la relación entre el Estado y los medios, pues según él, afectaría de un modo u otro el derecho de expresión.

Hay que señalar, que otra cosa que le otorgaron a Televisa en las instalaciones de San Ángel (en el edificio) se le permitió construir un paso peatonal (puente) que comunica al estacionamiento y oficinas, sobre la calle de Acapulco.

Las concesiones y la apropiación privadas han convertido los espacios en fuentes de ganancia, sólo para unos cuantos. Pero lo más importante, nos han reducido el acceso mayoritario de la población a la cultura, la recreación y el deporte.

El jueves 22 de noviembre del año 2000, se recibió el GBM ATL BOLSA una información de Infosel, señalando que a Televisa no le sería otorgado introducir y proporcionar en México las señales del sistema SKY, pues todavía no contaba con la

tecnología suficiente, pero actualmente, muchos tele hogares ya cuentan con este sistema.

Algo interesante que vimos en Internet de la empresa, fue la información sobre la licitación para el otorgamiento de concesiones para la prestación de televisión y radio restringidos por microondas, con fecha de notificación de participación en licitación: 15 al 21 de octubre de 1996 y su fecha de resolución fue el 13 de noviembre de 1997:

“Licitación pública de concesiones para el uso, aprovechamiento y explicación de bandas de frecuencias del espectro radioeléctrico, con cobertura regional. Las concesiones tendrán una vigencia de veinte años, en los cuales los concesionarios podrán prestar servicios de televisión y radio restringidos por medio de microondas, a través de una red pública de telecomunicaciones. Las bases de la licitación incluyen condiciones que previenen la realización de prácticas y concentraciones anticompetitivas”.²³

T E L E V I S A posee casi el triple de estaciones que TV Azteca, sus ventas cayeron 10% en 1995. Como trasfondo de la guerra de las televisoras se halla un explosivo crecimiento del mercado de la televisión en México, sólo en 1994, se publicaron en el Diario Oficial de la Federación 264 solicitudes de concesiones de televisión por cable. En ese momento, Televisa libra una batalla contra competidores con estrategias agresivas.

Previniendo el vencimiento de las concesiones de Canal 9 y Cablevisión en 1999, la empresa adquirió en 1994, sin licitación alguna de por medio, el título de concesión para la explotación de 62 canales y fue otorgada el 6 de octubre de ese año, por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Esa fue la primera vez que la empresa pagó por una concesión, la cual vence en el año 2010.

Con esa nueva concesión, Televisa aumento sus filiales a 297 en todo el país, que sumadas a las 283 estaciones con las que mantiene asociaciones o relaciones de negocios, hacen un total de 574 estaciones a lo largo del territorio nacional.

La erogación que realizó Televisa por ese título de concesión representó apenas el 13.2% de los 645 millones de dólares que TV Azteca pagó por la concesión de los canales 7 y 13, más un estudio cinematográfico y 420 salas de cine.

²³ <http://www.cfc.gob.mx/1/cfc99e/Resoluciones/licitaciones/noviembre 97>

Una CONCESIÓN es un título que, mediante un contrato, adquiere una empresa privada y en este caso el Estado otorga a la empresa la autorización para explotar comercialmente un canal de televisión.

El monopolio Televisa surge en los 50's y actualmente, esta cumpliendo 56 años, de "La Televisión Mexicana".

En 1993, tras fallidos intentos del gobierno por crear canales culturales para contrarrestar la influencia de Televisa, como Televisión Rural de México e Imevisión, se cerró un ciclo, con la venta de TV Azteca, que recibió en concesión 200 canales, sin contar los complementarios, lo que representa una fuerte competencia para Televisa, pues su principal competidor tiene ahora poco más del 30% de los 574 canales que el consorcio televisivo controla en todo el país.

El 19 de Octubre de 1997, otorgaron a Televisa dos concesiones de televisión digital y a TV Azteca, otras dos:

Estas concesiones fueron otorgadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) a éstas empresas para que desarrollen la televisión digital y puedan abrir esa tecnología para todo el país a más tardar en cinco años.

Federico González Luna, director de Normas y Sistemas de Comunicación de la SCT, aseguró que la transición de la radio y televisión analógica a la tecnología digital ofrecerá una mayor calidad de señales e introducirá a México en la vanguardia tecnológica de ese tipo de servicios, además de que se dará un mejor uso al espectro radioeléctrico, sobre todo, aclaró, que continuaría siendo una "televisión abierta" y eso esta bien, pues todavía existe mucha gente que no puede pagar una suscripción o mensualidad y entonces, qué verían.

Agregó, que conforme a los planes de la SCT, todas las estaciones televisoras del país deberán realizar una transición hacia la televisión digital, salvo las concesionadas en la zona fronteriza.

Las primeras concesiones, dijo González Luna, serán experimentales, porque la conversión tecnológica para una sola estación de televisión representa una inversión de unos 20 millones de dólares; sin embargo, se prevé que los cerca de 400 concesionarios de televisión en el país cambien sus equipos.

Hay que reconocer que una de las ventajas de la televisión digital es, que actualmente pueden transmitirse varias señales de este tipo por donde antes solo podía enviarse una mediante una señal analógica.

Pero hay que aclarar que la televisión digital no es una televisión de alta definición, aunque ofrece una alta resolución de imágenes al hacer posible una conversión más fácil y fiel de las señales; pues las imágenes son similares a las de una pantalla de cine y el sonido es similar al de un disco compacto. Pero no solo eso, se prevería que en solo cinco segundos de transmisión se pueda enviar toda la información.

El sábado 30 de septiembre del año 2000, en la Jornada, apareció un artículo titulado “Requiere México reformar su sistema de concesiones: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE”, sugiere que la Comisión Federal de Competencia (Cofecom) aumente a 100% sanciones a prácticas monopólicas; cambios en sectores energético y telecomunicaciones, para beneficiar a los más pobres.²⁴

La insólita convocatoria de la Cámara de la industria de radio y televisión (CIRT) de reabrir la discusión de una nueva ley sobre los medios de comunicación y adelantar sus peticiones de revisar el 12.5% de los tiempos oficiales y el 2.5 de las leyendas compensatorias, generó controversias.²⁵

3.7 RATING Y SHARE

La relación de Televisa con la sociedad se produce en dos esferas distintas, aunque vinculadas entre sí. Por una parte a través de la programación que es el puente entre la empresa y el público y se manifiesta mediante el rating.

RATING (Rtg%): Porcentaje de personas o tvhogares que estuvieron expuestos al programa, referido al universo.²⁶ Hay Rating Nacional, Valle de México y Guadalajara.

Fórmula:
$$\frac{\text{Número de televidentes o Tvhogares}}{\text{Universo}} \times 100$$

²⁴ Ortiz, Moreno Humberto, “Requiere México reformar su sistema de Concesiones: OCDE”, en la JORNADA, No. 5777, Año diecisiete, 30 de septiembre de 2000, p. 16, economía.

²⁵ “Prudencia, recomiendan especialistas ante la convocatoria de la CIRT”, en el ZÓCALO, no. 2, octubre 2000, p. 5

²⁶ <http://cat.televisa.com.mx/rating>

Universo de Tvhogares: 10,633,000

Universo de Televidentes: 41,729,000



El canal 2 tiene mayor cobertura con el público, le siguen canal 5, canal 4 y por último canal 9.



SHARE: Es la participación que tiene un canal sobre el total de **HUTS** (**Hogares Viendo la Televisión**) o **PUTS** (**Personas viendo la Televisión**)²⁷ Hay Share Nacional, Valle de México y Guadalajara.

Fórmula:
$$\frac{\text{Rating del Canal} \times 100}{\text{HUTS/PUTS}}$$

EJEMPLO:

²⁷ <http://cat.televisa.com.mx/share>

Canal Rtg.		Formula	Share
C2	7.66	$((7.66 / 20.15)*100)$	38.01%
C5	4.79	$((4.79 / 20.15)*100)$	23.77%
C7	2.37	$((2.37 / 20.15)*100)$	11.76%
C9	1.59	$((1.59 / 20.15)*100)$	7.89%
C13	3.74	$((3.74 / 20.15)*100)$	18.56%
ENC	20.15		100.00%

3.8 CÓDIGO DE ÉTICA Y DECÁLOGO DE VALORES:

La cultura corporativa se sustenta en diez valores que deben regir nuestras actividades como empleados de Grupo Televisa, son, además, un marco de referencia que sirve para la toma de decisiones, y se definen así:

1. *CREDIBILIDAD.*
2. *ÉTICA.*
3. *INTEGRACIÓN.*
4. *LIDERAZGO.*
5. *PROFESIONALISMO.*
6. *INNOVACIÓN.*
7. *COMUNICACIÓN.*
8. *RELACIÓN HUMANA.*
9. *RECONOCIMIENTO.*
10. *RENTABILIDAD*

Son parte fundamental para alcanzar nuestra misión y estar en posibilidad de solventar el compromiso que tenemos con nuestro(s): público, clientes, accionistas, proveedores, comunidad laboral y nuestra sociedad.

En Grupo Televisa la viabilidad y el éxito de nuestra labor profesional dependen, en gran medida, de la credibilidad que forjemos ante nuestros clientes, inversionistas y el

público en general. Dicha credibilidad se sustenta en el compromiso con cuatro principios que norman nuestra conducta, siendo éstos:

- DISCIPLINA:

La actividad personal debe realizarse con apego a las políticas y normas internas, las leyes y los reglamentos, ya que ello da orden a todo lo que hacemos y por ende garantiza el logro de los objetivos de la organización y asegura el patrimonio institucional.

- INTEGRIDAD:

La estatura genuina del ser humano sólo puede rescatarse en una actitud ética; por ello debemos ser congruentes entre lo que decimos y hacemos.

Es la armonía entre el individuo y la organización, de manera tal que tenga un genuino interés en tratar a accionistas, clientes y empleados de manera respetuosa, teniendo siempre un trato profesional.

Nuestra actitud ética nos permite consolidar la reputación de integridad de nuestro Grupo, la cual ha sido construida por los que en éste laboramos, y por quienes lo hicieron en el pasado y al final la integridad es la técnica más importante con la que trabajamos.

- RESPETO:

Todos los que formamos parte del Grupo, jefes y subordinados, estamos obligados a actuar dentro de un marco de respeto y tolerancia hacia los demás, ya que ello nos permitirá afianzar las relaciones interpersonales básicas para el buen desempeño de nuestras actividades.

Deseamos la existencia de un clima organizacional sano, que propicie el desarrollo de la fuerza laboral y fomente el trabajo en equipo, lo que redundará en conductas adecuadas para el cumplimiento de las responsabilidades individuales y el bienestar colectivo.

- DISCRECIÓN:

Nuestra conducta ética nos obliga a tratar los asuntos o la información, que como producto de nuestro trabajo conocemos, con absoluta reserva y por lo tanto no la podemos divulgar a terceros, salvo a aquellos con lo que se está autorizado a compartir.

En el marco legal: los consejeros, funcionarios y empleados del Grupo deben respetar y obedecer las leyes aplicables de las jurisdicciones en las cuales operamos. El incumplimiento en los procesos podría dañar seriamente a la Empresa y su prestigio.

La Empresa está comprometida con la protección ambiental, salud y seguridad para sus empleados, clientes, vecinos y terceros que puedan ser afectados por sus productos o actividades. Aunque este compromiso se basa en el cumplimiento con la ley, éste va más allá de ese fundamento.

Para efecto del cumplimiento de estas leyes, los empleados están obligados a cumplir con las disposiciones internas que se emiten en cuestión de protección ambiental, conservación de la salud y protección civil.

Grupo Televisa cuenta con un Reglamento Interior de Trabajo, cuyas premisas representan el compromiso de la Empresa y de los empleados para promover la disciplina, seguridad, salud y bienestar de nuestros empleados en la convivencia cotidiana.

Somos un Grupo de propiedad pública. Por lo tanto, los inversionistas se apoyan en la calidad e integridad de nuestros reportes financieros y boletines de prensa. Por lo anterior, es imperativo que la Empresa mantenga libros, registros, reportes, resultados y condición financiera en forma precisa, oportuna y adecuada.

COMUNICACIÓN INTERNA:

La dimensión de Grupo Televisa hace necesario establecer una relación constante entre el Grupo y sus empleados, y viceversa, ya que es indispensable que exista un constante flujo de información.

Para lograr este objetivo, surge el área de Comunicación Interna, que busca facilitar el intercambio de información entre los empleados de Grupo Televisa, haciéndola circular

desde la cúspide de la pirámide hacia la base y viceversa, dando a conocer la visión, valores y objetivos del Grupo.

Su funcionamiento es por varios medios, como: un boletín impreso, buzones, un sistema de quejas y sugerencias, entre otros; a fin de que todos tengan la facilidad de dar a conocer sus inquietudes, ideas y opiniones.

Los objetivos del área de Comunicación Interna son:

- Establecer un flujo de información constante entre todas las áreas.
- Crear medios formales de comunicación.
- Fomentar la participación, motivación, identificación e integración de los empleados.
- Dar a conocer la visión, misión y valores de Grupo Televisa.
- Recibir sugerencias y puntos de vista.
- Evitar la desinformación que generan los rumores.

3.8.1 GENTE TELEVISA

Las empresas sin las personas no existen. Las personas son indispensables.

A través de más de 70 años de vigencia, hoy Grupo Televisa es heredero de la tradición de considerar a las personas lo más valioso de la empresa. Esta es la razón de haber alcanzado el liderazgo; y seguirá siendo líder mientras se siga la norma del fundador: contar siempre con el personal más valioso en nuestras empresas para seguir siendo los mejores.

Debemos ser:

- Socios del negocio.
- Expertos en el negocio.
- Un facilitador de la cultura organizacional.
- Un líder transformador.
- Integrar y comunicar.

El personal es, sin duda, el capital más valioso y merece, por ende, atención y respeto. La idea que tengamos respecto al personal influirá irremediabilmente en todos los ámbitos de la Empresa.

En la Empresa todo trabajador es considerado como una persona que posee:

- Capacidad para evaluar las situaciones y tomar decisiones.
- Capacidad para responder lo que hace, por lo que se le puede responsabilizar de sus acciones.
- La obligación de tratar a los demás como éste espera ser tratado.

Por exigencias del trabajo, el personal de la Empresa se distribuye en niveles jerárquicos, buscando así una optimización de los desempeños individuales y obtener beneficios del trabajo en equipo. En el Grupo se reconocen los niveles jerárquicos como una forma de trabajo, y se mantiene siempre -más allá de las jerarquías- el respeto a las personas.

Los jefes son responsables de vigilar la existencia de un adecuado ambiente de trabajo, de promover el desarrollo laboral de sus subalternos y de que éstos alcancen su más alto nivel de desempeño. Sus órdenes deberán estar enmarcadas, siempre, dentro de los procedimientos autorizados.

Lo que se espera de los empleados es que se apeguen a los principios éticos aceptables en asuntos de conducta personal y mostrar un alto grado de integridad personal en todo momento. No debe actuar de manera tal que afecte negativamente a la Empresa y sus actividades comerciales, durante el tiempo que usted no está en el trabajo o no está actuando en nombre de la Empresa.

La visión de Televisa es:

Ser el líder mundial en la producción y distribución de entretenimiento e información de habla hispana.

De sus empleados depende que esto sea una realidad.

La misión es:

Satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de nuestras audiencias, cumpliendo a la vez con nuestras exigencias de rentabilidad a través de los más altos estándares mundiales de calidad, creatividad y responsabilidad social.

3.9 FUNDACIÓN TELEVISA

Grupo Televisa participa de forma activa en el apoyo a la sociedad mexicana a través de esta Fundación. Su misión es ofrecer más oportunidades de desarrollo a los niños de México. Asimismo, la Fundación está comprometida con la preservación y promoción del patrimonio cultural de los mexicanos.

Para cumplir con estos objetivos de manera sistemática y eficiente, la Fundación trabaja principalmente en dos áreas: fomento social y cultural.

Referente al área social, los esfuerzos de la Fundación se concentran en educación y salud. Algunos de sus programas son:

- **Gol por la educación:** por cada gol que anote el club América se entregan a una escuela pública 15 computadoras conectadas a internet.
- **Gol por la nutrición:** por cada gol del Necaxa, Chivas y Toluca, se apoya la nutrición de 50 niños, entre 0 y 5 años de edad durante un promedio de dos años y medio.
- **Gol por la vista:** cada gol de los Tigres de la UANL resulta en una operación de transplante de córnea.
- **Para que veas:** por cada penalti anotado por una figura pública, se destinan recursos para la entrega de anteojos a niños de escuelas primarias públicas.

En el ámbito cultural, la Fundación promueve el diálogo cultural entre los mexicanos, así como el de México con el resto del mundo. Produce, además, una guía de eventos culturales, GUIARTE, que se transmite en los noticieros de Televisa.

Fundación Televisa apoya con espacios de difusión a las siguientes instituciones: Lazos, Únete, Papalote Museo del Niño, Ver para aprender mejor, Un Kilo de Ayuda, Cruz Roja y Oceánica.

3.10 EL LOGOTIPO TELEVISA

Ha sido nuestro corazón, nuestra identidad, es icono que nos apasiona, que sintetiza muchos años de lucha, esfuerzo desde hace aproximadamente treinta años.

Es un logotipo sencillo, profundo, alegre y mexicano. La gente lo reconoce e identifica y eso nos llena de orgullo.

TELEVISA ha entrado a tiempos de cambio, al futuro y por eso nuestro logotipo ha sido renovado, ya que tiene que responder a los nuevos impulsos y objetivos de la empresa. Y no sólo eso, tiene que estar de acuerdo al ritmo y a las ideas que se han ido generando en el planeta.

En su reproducción hay diversas ventajas técnicas. Una de ellas es la simplificación. Mantenemos las líneas de la televisión, pero ahora son ocho en lugar de diez. Los colores amarillo y naranja se mantienen, contrastando con un tono azul oscuro, que toma el lugar de un color corporativo.

Y lo más importante, en el centro del logotipo es una esfera sólida que representa la tendencia globalizada que viven hoy en día todos los países del mundo y en el que los medios de comunicación, especialmente la televisión, contribuyen a acortar las distancias y borrar las fronteras que separan a los hombres.

Estos sencillos elementos componen un sistema visual más contemporáneo y vanguardista, lleno de color, que repercute en una imagen de grandes significados y actualidad. Transmite alegría y diversión, flexibilidad y solidez, esencia y visión. Todos los tiempos se conjugan en él y, sobre todo, la actitud de un líder ante el porvenir.

CAPÍTULO 4

PRODUCCIÓN Y ÁREAS NECESARIAS PARA LA REALIZACIÓN DE UNA TELENOVELA

Presentación.

Antes de iniciar con este capítulo, queremos compartir con ustedes los siguientes puntos para tener un buen desempeño y éxito en el área de producción o en el rol que nos toque jugar en la vida laboral.

Primero: La honestidad, es el principio más importante a tener por todos los integrantes del equipo de producción, a veces, una mentira u omisión de información nos puede afectar en la grabación del plan de trabajo.

Por ejemplo: llamamos por teléfono al jefe de producción de la locación y le preguntamos, ¿el actor “X” ya termino de grabar con ustedes? y esté por miedo a una llamada de atención o que le digamos que van muy lentos responde que sí, a pesar de que el actor “X” continua grabando con ellos. Sin embargo, en ese momento, y como consecuencia de una respuesta incorrecta, desde la oficina de la coordinación se da la orden en el foro de que estén prevenidos para cambiar el equipo técnico al siguiente set porque el actor “X” ya viene en camino de la locación, ocasionándose así todo un retraso y una pérdida de tiempo que podría utilizarse en foro para grabar a otro actor que sí está ya presente en él.

Segundo: Debemos estar dispuestos trabajar en equipo.

Tercero: Evita decir: “a mí no me toca”, “no puedo” o cualquier otra respuesta negativa sin antes hacer el intento por lograr las metas.

Cuarto: Ser capaz de hacer varias cosas al mismo tiempo y bien.

Quinto: Valorar en toda la extensión de la palabra lo que cuesta estudiar una carrera. Evita mal abaratar tu trabajo o caer en casos extremos, aún si vives de momento **una situación económica difícil**. No regales tu trabajo. Hacerlo, desmerita el esfuerzo, trabajo y capacidad de todo el equipo.

La producción para televisión es resultado de un trabajo de equipo, que se apoya en una gran cantidad de personas, cada una de las cuales realiza una función especializada.

“Por lo general, el personal de producción se involucra en la traducción de un libreto o un acontecimiento a imágenes reales de televisión”.²⁸

En Televisa para llevar a cabo la producción de una Telenovela se podría decir que existen 3 áreas fundamentales: Área de Servicios (Dirección de Planeación y logística), Área Técnica y el Área de producción. Como en todas las empresas también existe el Área Administrativa, con la cual el productor se encarga de negociar y respetar el presupuesto asignado para la producción de su proyecto.

4.1 Direcciones, Coordinaciones y Gerencias de Servicios a Producción.

4.1.1 Dirección de Planeación y Logística

Dentro de Televisa existe la **Dirección de Planeación y Logística** que se encarga de proveer y facilitar las necesidades técnicas (UCR – Unidad de Control, Remoto- Foros, Equipos portátiles e Equipos especiales) y por otro lado supervisa los siguientes servicios: Escenografía, montaje, ambientación, telones, utilería, maquillaje y peinados, caracterización, vestuario, ingeniería y electrodoméstica (efectos especiales), animales, vehículos, campers, mudanzas, ANDA (Asociación Nacional de Actores), ASSA (Asesoramiento y Seguridad S. A.).

Antes de iniciar las grabaciones se realiza una junta de Servicios con los Jefes de cada una de las áreas, con el Productor, el productor asociado, el coordinador general de producción y el jefe de locaciones, en la cual hablan de las estrategias y necesidades

²⁸ Zettl Herbert, Manual de Producción de Televisión. International Thomson Editores, pág. 384

para poder llevar a cabo la grabación, por ejemplo cuantos actores estelares son para tomar en cuenta cuantos camerinos serán necesarios, si la telenovela es complicada en la realización qué equipo técnico se requiere. Posteriormente todos los trámites se hacen mediante memorandums con las especificaciones necesarias para poder llevar a cabo la grabación. Estos memorandums van dirigidos a los jefes de cada una de las Direcciones, coordinaciones y gerencias. La Dirección de Planeación y logística apoya a las producciones que van a dar inicio a un nuevo proyecto así como a aquellas producciones que ya están al aire.

La dirección de planeación y logística proporciona a cada una de las producciones de telenovelas lo siguiente:

Unidades de control remoto (UCR) para locación con 2 cámaras y 18 técnicos, planta de luz, camión de iluminación, cabina, consola de audio, aparatos apuntadores y micrófonos, además cuentan con un microbús para transportar al personal técnico.

Foros o estudios con un staff de 20 personas.

Equipo Portátil, consta de: una cámara, kit de iluminación, consola de audio, dos micrófonos, máquina de video tape y también cuenta con su propio transporte. En caso de requerir aparatos apuntadores se solicitan aparte.

Equipo especial: Grúas Jimmy jib y Cam mate, Steady cam, Dolly, Car Mount.

Si se requiere equipo extra o especial de iluminación, como Estrobos, HMI, etc., la Dirección de Planeación y Logística también ayuda a la producción a proporcionar el servicio.

4.1.2 Coordinación de Diseño de Imagen Artístico.

La Coordinación De Diseño de Imagen Artístico, generalmente asigna a cada foro y a cada unidad de control remoto, 4 maquillistas y 4 peinadoras, es decir dos personas en foro y dos personas para locación, pero si la producción lo requiere se le apoya con más personal.

El Peluquero/a y el Caracterizador/a son personas que trabajan en casos específicos, cuando hay que realizar canas, pelucas, calvas, heridas, golpes, palidez, verrugas, caracterizaciones de personajes específicos o para disfrazar algún stunt (doble) de un personaje en secuencia del programa que estemos realizando. Estos servicios se

solicitan por medio de una plática previa con los jefes de área y posteriormente se confirma por medio de un memorandum.

4.1.3 Coordinación de Diseño de Vestuario.

Está área consta de un almacén de vestuario, un taller de costura, diseñadores/as, asesores/as, costureras y chóferes, además del personal de oficina (secretarias, mensajeros). Apoya a las producciones con el siguiente personal:

2 diseñadoras/es

2 asesores de vestuario (ayudantes)

1 camión de vestuario con su respectivo chofer

Y se organizan de la siguiente manera: una diseñadora y un asesor para foro y una diseñadora con un asesor más un chofer para locación.

Si la producción lo requiere en casos específicos la coordinación los apoya con más personal.

Al inicio de una producción las diseñadoras de vestuario fungen como tales y diseñan los modelos de ropa para los actores de acuerdo a la psicología de los personajes, posteriormente los mandan confeccionar al taller de costura, pero conforme va avanzando la producción se ven en la necesidad de comprar vestuarios ya confeccionados en distintos almacenes.

4.1.4 Coordinación de Escenografía y Ambientación

Esta coordinación se encarga de la Construcción y Decoración de sets y cuenta con:

Escenógrafos/as que diseñan los sets de acuerdo al matching (igualarlo con, secuencia de) de la Locación escogida

Montaje y Pintura, son las personas que se encargan de construir (montar) los sets y pintarlos de acuerdo a la planta (plano arquitectónico del foro con las dimensiones y especificaciones de los sets a montar dentro del mismo foro) hecha por el escenógrafo.

Ambientadores son los encargados de la decoración. Por lo general los muebles y artículos de ornato los eligen del almacén de utilería, si es necesario mandan reparar o

remodelar y en algunos casos si hay tiempo mandan fabricar y como última opción se recurre a la compra.

Telones y cortinas, este departamento se encarga de confeccionar, instalar y guardar las cortinas diseñadas por el ambientador/a para los sets.

Durante las grabaciones, existen sets en los que se requieren gasas muy largas que van de la tramoya al piso, por ejemplo las cámaras negras son sets cubiertos por telones negros igualmente largos y se utilizan para grabar escenas con cosas o personajes que posteriormente requieran de alguna animación. Los telones negros se utilizan también en locación cuando las producciones se ven en la necesidad de grabar escenas en interiores con iluminación de noche, entonces las personas de telones cubren ventanas para impedir el acceso de luz.

Los Utileros, son las personas que ayudan al ambientador a cargar, sacar del almacén de utilería los muebles y objetos de ornato para acomodarlos en los sets. Por otro lado siempre hay un utilero durante el ensayo y grabación de las escenas tanto en foro como en locación y se encargan de ayudar al asistente de utilería por parte de la producción a sacar las cosas de secuencia del almacén de utilería y también les ayudan a proporcionar los elementos requeridos por el director de escena durante el ensayo para la grabación.

4.1.5 Gerencia de servicios a actores

Esta gerencia es la encargada de organizar al personal que atiende los camerinos de cada foro.

Cada foro cuenta con 10 camerinos en promedio, a excepción del foro 7, que no proporciona este servicio ya que está destinado a la realización de efectos especiales y a las pruebas de video que se realizan antes de empezar la grabación de cualquier telenovela. La empresa cuenta con 16 foros.

La gerencia de servicio a actores en locación se encarga de proporcionar a cada una de las producciones, los campers y camerinos móviles que se utilizan para los actores.

La empresa cuenta con cinco campers y tres camerinos móviles, por lo que cuando hay varias producciones grabando a la vez, se contratan los servicios de compañías externas a la empresa.

4.1.6 Dirección general de Producción.

La Dirección general de producción tiene a su cargo la Gerencia de Control de Vehículos.

La Gerencia de Control de Vehículos está encargada de la contratación y coordinación de mudanzas y camionetas utilizadas por la producción para las diferentes locaciones que se llevan a cabo. Esta gerencia también cuenta con proveedores, ya que cada producción utiliza un promedio de cuatro camionetas (Van) por día de grabación para transportar a todo el personal que interviene en la grabación: maquillistas, peinadoras, caracterizador, asesores de vestuario, delegada, administrativo, control de calidad, personal de seguridad, mantenimiento, apuntador de voz, equipo de producción, utileros, directores y asistentes, actores, extras, etc.

Esta gerencia también proporciona los vehículos marcados en el libreto necesarios para grabar la escena. También tienen a su cargo la compra de vehículos para Directivos, algunos Actores y Personal VIP (very important people).

4.2 Área Técnica:

FOROS.

El foro es el lugar donde se lleva a cabo parte de la grabación de una telenovela. Un foro cuenta con su propio staff y equipo técnico.

Dentro del foro se construyen los diferentes sets en los cuales se va a realizar la grabación. Regularmente se montan de cinco a diez sets simultáneamente, incluyendo el set principal, el cual permanece fijo durante casi todo el tiempo que dura la grabación del programa, y es más grande que el resto de los sets, ya que es en éste en donde se desarrolla la mayor parte de la historia y regularmente es la casa del o la protagonista.

El montaje de los sets se lleva a cabo durante la noche para que al iniciar el día, éstos ya estén listos para comenzar con la grabación de acuerdo al break o plan de trabajo.

Por lo general, el foro comienza con sus actividades de producción de las nueve de la mañana a las nueve de la noche aproximadamente. Durante estas horas se graban alrededor de treinta a cuarenta minutos efectivos de programa.

El tiempo efectivo es la suma de los tiempos que duran cada una de las escenas que se hayan grabado durante el día.

El equipo de piso²⁹ (cámaras, grúa (Tulip o jimmy jib) y boom se desplaza de un set a otro a medida que se graban las escenas.

El foro está dividido en dos partes principales: el piso y la cabina de foro. También cuenta con su propia área de camerinos así como de maquillaje y peinados. El piso y la cabina están en constante comunicación a través de unos audífonos con micrófono denominados diademas de comunicación. A través de las diademas, tanto el floor manager (Jefe técnico de piso) como los camarógrafos reciben instrucciones del director de cámaras y escena desde la cabina.

La cabina del foro es un lugar aislado del ruido en donde se monitorea y se graba lo que ocurre en el piso del foro. La cabina se divide en tres partes por medio de cristales, en la primera que es donde están los monitores encontramos durante las grabaciones al director de escena y al director de cámaras con sus respectivos asistentes (en algunas ocasiones una sola persona dirige cámaras y escena). También encontramos al operador de videotape, al operador del switcher, al operador de iluminación, en la parte posterior se encuentra la cabina de audio y su operador, por último en una cabina menor aislada se encuentra al apuntador voz.

STAFF TÉCNICO DE FORO

Dentro del staff de los foros de Televisa San Ángel y Televisa Chapultepec por lo general encontramos al siguiente personal:

²⁹ se llama piso a la parte donde se montan los sets y se realiza la grabación para distinguirlo de la cabina de grabación.

Operador del Switcher

Se encuentra en la cabina, junto al director de cámaras. Su responsabilidad estriba en ejecutar lo que solicite el director de cámaras, así como dar órdenes al personal técnico, es quien se encarga de apretar los botones del switcher (mezcladora de imágenes) para hacer disolvencias, efectos especiales y para seleccionar la cámara que tenga la toma requerida por dicho director.

Jefe de Iluminación.

El iluminador esta obligado a tener conocimientos de fotografía, debe conocer la sensibilidad de la cámara para poder determinar la intensidad de la iluminación, también tiene conocimiento de la temperatura de la luz, se encarga de medir la calorimetría y sobre todo hacer ajustes.

Analiza la planta de iluminación para identificar el tipo y cantidad de material necesario para su localización, las dimensiones y las características del espacio para iluminar, los colores y el otro efecto de la luz, tiene que estar en los ensayos para ver si colocó bien la iluminación o los directores de escena y cámaras dan otro trazo.

Colaborara en el montaje y la refinación del equipo de la iluminación, seleccionando y fijando los accesorios, los filtros de colores y de bombillas.

Opera el equipo de la iluminación, durante la exposición del espectáculo, para producir algún efecto.

Acciona los diversos comandos del equipo, garantizando en cada momento la iluminación adecuada.

Vigila el funcionamiento del equipo, verificando la calidad de él a través del trabajo.

Se encarga de controlar las luces y las sombras para mostrar la forma y la textura de un rostro o un objeto, sugiere un ambiente particular creando una atmósfera, ayudando a transmitir objetividad y credibilidad.

Se encarga de operar la consola de iluminación, diseñar y acondicionar las luces necesarias en la producción, para evitar sombras y exceso de luz.³⁰

Colabora en la realización de las actividades necesarias, proporcionando la luz adecuada a las cámaras para una correcta lectura del cuadro de imagen.

³⁰ Entrevista con Tamayo Martínez Gustavo, Iluminador, Foro 1.

Maneja los aparatos de iluminación hacia los diferentes elementos y personajes que componen los programas, indicando la intensidad de cada aparato.

Visiona, a través de las cámaras el resultado final, comprobando que se ajuste a las especificaciones previstas y solucionando los problemas puntuales que puedan surgir (brillos, perlas, correcciones de tiros de cámara)

Maneja los pupitres de iluminación durante la realización del programa.

Realiza la medición y filtrado de los aparatos de iluminación, así como el esquema de luces que facilitará al capataz.³¹

Operador de Audio.

Es el responsable directo de mantener con calidad y dentro de las normas establecidas, las señales de audio asignadas a su centro de trabajo, así como el cuidado y buen uso del equipo.

Reporta al Gerente y/o Jefe Técnico, supervisa a los micrófonistas y al ayudante técnico general asignado a audio, verifica antes de iniciar la grabación y/o transmisión que el equipo a su cargo funcione en forma correcta.

Realiza diariamente la comprobación de niveles de la cadena de audio (uso CD).

Ajusta los niveles de las señales de audio que genera y envía para su grabación y/o transmisión, verifica que las señales recibidas estén dentro de las normas establecidas, checa material pregrabado. Asigna el enrutamiento de las señales de audio que recibe y envía en la cabina. Permanece atento a los ensayos para decidir con los micrófonistas como se va a micrófonear, qué micrófonos se van a utilizar, sus posiciones y colocaciones adecuadas.

Planea con el ingeniero y micrófonistas la utilización adecuada de micrófonos, monitores de audio y equipo periférico que se utilizarán en la grabación y/o transmisión.

Trabaja en equipo con los micrófonistas, operador de video, musicalizador, floor manager, cabina de producción e ingenieros de audio de grupos musicales, invitados, para lograr la calidad establecida. Transmite las técnicas de operación a los micrófonistas, como parte de su preparación y entrenamiento técnico, da indicaciones a los micrófonistas de cualquier cambio que se deba hacer antes de iniciar la grabación de cada escena y/o transmisión.

³¹ http://www.fct.ccoo.es/convenios_doc/empresa/television/CanalSur/anexIII_def.pdf

Se asegura de que la instalación del equipo sea funcional y estética, algunas de las responsabilidades del operador de audio son: conocer la terminología, parámetros y criterios que permitan obtener un audio de excelente calidad, conocer la operación del equipo e instalaciones con que se cuenta, como micrófonos, consolas, procesadores, equalizadores, híbrido telefónico, máquinas de video-tape, flujo de audio, tiras de parcheo, conectores y cableado, tiene la capacidad de realizar cualquier evento programado, elabora diariamente el reporte de lo acontecido en la grabación, apoya cualquier actividad que se le designe, para el buen desarrollo integral del trabajo y participa en el mantenimiento preventivo del equipo técnico y en los cursos de capacitación y entrenamiento en el manejo y operación del equipo técnico y actualización en las nuevas tecnologías³²

Operador de Video Tape.

Es el responsable técnico del correcto funcionamiento y operación de los equipos grabadores-reproductores de video tape y realiza la preparación, contralor y ajuste de las máquinas para su correcta utilización en grabaciones y/o reproducciones. Enciende, apaga y calibra los equipos, prepara y coloca las cintas, efectúa las grabaciones de video, audio y ordenes, las reproducciones en circuitos cerrados y las que salen al aire en estudio y/o exteriores, debiendo subsanar fallas técnicas de solución inmediata que se le presenten en los equipos a su cargo.

Realiza la tarea de desmagnetización y almacenamiento de cintas y cabezas grabadoras, debiendo registrar en formularios las labores cumplidas, anotando en ellas los datos técnicos administrativos necesarios para la ubicación de las grabaciones, verificación de estado de cintas, cabezas y unidades componentes de los equipos y/o acotaciones que se estimen necesarios para su correcto almacenamiento y reproducción o vida útil de los elementos.

Durante la transmisión de algún programa, cada operador controla como máximo hasta dos máquinas.

³² Entrevista con Marcelo López, Operador de Audio, Foro 1

RESPONSABILIDADES: Una vez encendidas y calibradas las máquinas realiza las tareas para la grabación y reproducción en circuito cerrado de programas, comerciales y ordenes, las registra, debiendo hacer los pequeños ajustes necesarios. Tiene a su cargo la desmagnetización de cintas y cabezas grabadoras, así como su correcto traslado y almacenamiento, dentro de la sala de video tape o depósito continuo, antes y después de utilizados en las tareas diarias. Se desempeña únicamente en estudios.

Además enciende y apaga las maquinas, realiza los controles electrónicos y ajustes necesarios para su correcta utilización, atendiendo la salida al aire y las labores técnico-administrativas. Tiene los conocimientos teórico-prácticos suficientes para asegurar el correcto funcionamiento y operación de los equipos a su cargo. Se desempeña en estudios y/o locaciones.³³

Equipo de Piso (Foro).

Las paredes del foro están equipadas con un material llamado SONES, el cual tiene una apariencia de hule espuma y sirve para evitar el eco dentro del foro. Asimismo, en la parte de arriba se encuentran colgados una especie de colchones, los cuales tienen la misma función que el SONES.

En la parte superior también se encuentra una parrilla de tablonés de madera, la cual sostiene los reflectores. Esta parrilla se llama TRAMOYA, la cual es sostenida por el Trombone (trombón). Sobre esta caminan los tramoyistas quienes se encargan de colocar los reflectores en el lugar y la posición necesarios que les indique el jefe de iluminación, conforme a las instrucciones y necesidades del director de cámaras.

En el piso, también encontramos las cámaras, regularmente tres, las cuales se colocan en el set de izquierda a derecha, “en relación al director de cámaras, colocándose frente a ellas el actor encontrara la numeración en sentido contrario, o sea de derecha a izquierda. Muchos actores se confunden con la numeración porque nosotros acostumbramos a leer y a escribir de izquierda a derecha, sin embargo, es el director de cámaras quien tiene la responsabilidad de éstas y del aspecto visual, éste siempre piensa en la imagen detrás de las cámaras, nunca adelante. Aquí el director de

³³ Entrevista con Israel Flores, Operador de Video Tape, Televisa.

cámaras considera los 180° en la posición de las cámaras respecto a la posición de los actores y ejes de acción”³⁴.

Las cámaras son sostenidas por una base llamada DOLLY, la cual permite el desplazamiento de las cámaras hacia uno y otro lado, así como hacia delante o hacia atrás.

También contamos con el BOOM, el cual es el micrófono principal del set, está sobre un mango largo y es manejado por un técnico especialista que captará todo el sonido ambiental.

Los micrófonos de boom pueden ir desde una jirafa pequeña (básicamente una caña sobre un trípode con ruedas) a un boom móvil (que pesa varios cientos de kilos, requiere dos personas para operarlo y puede extender el micrófono a una distancia de 10 o más metros).

Los booms más grandes tienen una plataforma central controlada hidráulicamente donde se sientan los operadores y miran la escena en un monitor de televisión mientras controlan cosas tales como:

- El movimiento de izquierda y derecha (balance) del brazo del boom.
- La extensión del boom (alcance del brazo).
- Paneo a derecha o izquierda del micrófono atado.
- Inclinación vertical del micrófono.

A veces el BOOM no se utiliza y en su lugar se usan micrófonos pequeños colocados en partes estratégicas del set.

Dentro del foro también encontramos una pequeña área improvisada de maquillaje y peinado junto a un monitor de color. Ésta área es importante ya que desde ella, la maquillista y la peinadora deben observar en el monitor si los actores están bien maquillados y peinados así como que sus rostros no tenga brillo.

³⁴ Oscar Vázquez, Prof. De Taller de Telenovela en Foro, Televisa San Ángel.

También es en el piso del foro en dónde se les coloca a los actores el apuntador y su micrófono inalámbrico.

El apuntador es una pequeña caja receptora - transmisora que llevan oculta los actores en su ropa. Esta caja tiene un alambre que va dentro de una sonda de plástico transparente hasta terminar en un pequeño audífono (comúnmente llamada chícharo) a través del cual los actores pueden escuchar sus parlamentos e indicaciones de movimiento.

Los micrófonos también van ocultos y son colocados por el personal de audio. Estos micrófonos se llaman LAVALIER y van conectados a unas pequeñas cajas receptoras llamadas BODY. Estas cajas mandan la señal a otros receptores, los cuales a su vez envían la señal de audio hasta la cabina donde está la consola de sonido controlada por el Operador de Audio.

LA CABINA DE FORO.

Cada foro cuenta con su propia cabina completamente equipada. Ésta está dividida por un cristal; detrás de éste se encuentra la cabina de audio y en la parte de enfrente está el área de monitoreo. La cabina cuenta con 12 monitores. Los seis monitores en la parte inferior corresponden a las cámaras (normalmente tres para la grabación de telenovelas). En la parte superior se encuentran: dos monitores del lado izquierdo que corresponden a videotape 1 y a videotape 2, en los cuales se observa lo que la (s) máquina (s) de videotape (formato D-3 o Betacam digital) están grabando. Regularmente se utiliza una máquina de Videotape, pero en ciertos casos, como peleas, disparos, fiestas con mucha gente se pueden utilizar dos o tres.

Volviendo a nuestra cabina de doce monitores, los dos siguientes monitores (los centrales) que son a color se llaman PREVIO (PREVIEW) y PROGRAMA (PROGRAM). El monitor PREVIO se utiliza para hacer pruebas con efectos (p.e. WIPERS, DISOLVENCIAS O EFECTOS DIGITALES) antes de que éstos sean grabados o bien para grabar a otra máquina con una de las cámaras que elija el director. El monitor de PROGRAMA muestra siempre lo que se está grabando en ese momento.

Los dos últimos monitores superiores se llaman CONTROL REMOTO y AIRE. Estos dos monitores no se utilizan en la grabación de telenovelas, ya que sirven principalmente para las transmisiones en vivo. El monitor de Control remoto muestra lo que pueda estar transmitiendo una Unidad de Control Remoto que se esté utilizando en un exterior o bien, una pista ya editada y postproducida que puede ser de un patrocinador, una cápsula o simplemente una grabación de algo que requiera el programa. Por ejemplo, en este monitor podemos ver constantemente las imágenes que se estén captando, estén al aire o no. En cambio, el monitor Aire nos muestra lo que en ese instante se está transmitiendo al público televidente (con todo y cortes comerciales).

En la cabina también encontramos, además de la máquina de videotape ya mencionada, la CONSOLA DE ILUMINACIÓN. Ésta cuenta con un rack de dimmers, los cuales sirven para nivelar la intensidad de la luz en el piso. El iluminador, desde esta consola, puede dar el efecto necesario de iluminación al set de acuerdo con el libreto, es decir, iluminación de día, tarde o noche. Esta consola a su vez cuenta con un monitor que le indica al iluminador cuáles y cuántos reflectores se encuentran apagados o encendidos en ese momento en el foro. Esta consola es programada cada día por el jefe de iluminación, en función de los sets y las escenas a grabar según el plan de trabajo.

El regulador de control de iluminación puede localizarse en la sala de control o en un rincón del estudio. La ventaja de ubicarlo en la sala de control es que el director o ingeniero de iluminación (LD; Lighting director) está en contacto cercano con su personal en la sala. El operador está, como los otros miembros del equipo, conectado con el director por medio de una línea directa de intercomunicación (P.L.).

Junto a la consola de iluminación se encuentra el SWITCHER o MEZCLADORA DE IMÁGENES, el cual sirve para seleccionar y mezclar las imágenes de las cámaras. Así, el OPERADOR DE SWITCHER, como comúnmente se le llama al operador técnico que lo maneja, recibe instrucciones del DIRECTOR DE CÁMARAS para ir mezclando las imágenes mientras se están grabando. Muchas veces el mismo director de cámaras es

quien opera el switcher, pero el operador técnico siempre debe estar presente para cualquier manejo más sofisticado o problema de esa mezcladora.

El SWITCHER (mezcladora de imágenes) cuenta con un banco de efectos llamados WIPERS, a través de los cuales se pueden realizar efectos en los que se mezclen imágenes formando figuras geométricas diversas, ya sea por cuestiones estéticas o con movimiento específico. Un ejemplo típico de wiper es aquel en el cual la pantalla del televisor se ve dividida por una raya transversal durante una conversación telefónica dejándonos ver así, a ambos actores conversar simultáneamente.

El switcher también puede hacer DISOLVENCIAS, las cuales consisten en deshacer suavemente una imagen y hacer que aparezca otra en su lugar. Las disolvencias y los wipers se pueden combinar para tener mayor versatilidad de efectos.

En ciertas cabinas, como en las de los foros 2, 4, 5, 11, y 12, los cuales se utilizan para los programas musicales y programas en vivo, cuentan también con equipo adicional como generadores de efectos digitales (PINACLE) y un generador de caracteres.

El operador del generador de caracteres programa (diseña y escribe) títulos de entrada, subtítulos, y créditos finales en el equipo. Estos textos son insertados sobre la imagen durante la producción. Algunas computadoras suelen sustituir al generador de caracteres.

En la cabina del foro también encontramos una pequeña cabina aislada del ruido llamada CABINA DEL APUNTADOR, en la cual se encuentra el APUNTADOR DE VOZ quien le lee los parlamentos a los actores y les recuerda los desplazamientos y movimientos que marcó el director de escena durante el ensayo. Esta pequeña cabina cuenta con un monitor blanco y negro que recibe la misma señal del monitor Programa. Así, el apuntador de voz puede ver a los actores para ir midiendo el ritmo de la escena y saber a qué velocidad irles recordando sus parlamentos y sus acciones. El apuntador de voz también cuenta con una diadema de comunicación. Esta tiene un audífono y un micrófono, para poder hablar y escuchar a los actores y a los directores de escena y de cámaras.

Detrás del cristal que divide la cabina de foro, se encuentra la CONSOLA DE AUDIO. Ésta es considerada una pequeña estación de radio adyacente a la sala de control de televisión.

La cabina de audio tiene contacto visual con la sala a través de una ventana de cristal que le permite, al mismo tiempo, aislarse. El ingeniero de audio escucha las órdenes del director, ya sea a través de la línea directa o mediante un pequeño altavoz de intercomunicación.

Esta cabina aloja a la mezcladora o consola de audio; así como otras máquinas como son el rastreador digital, el de casetes, el de discos compactos (CD), el de videodiscos digitales (DVD) y el de audio de cinta digital (DAT). Además, tiene una grabadora análoga de carrete y/o grabadora digital y también un tórnameza.

A pesar de la presencia de una computadora con capacidad para programar toda clase de conexiones, cuenta también con un área física de conexiones y una o más computadoras de escritorio que cumplen con diversas funciones de control técnico. También hay bocinas de señal de aviso (cue) y de programa, sistemas de intercomunicación, un reloj y un monitor de línea.

La consola puede ser de 20 ó 30 canales de audio dependiendo del foro. La mayoría de las consolas de audio tienen la capacidad de recibir dos señales de audio en cada canal. Así, la consola de 20 canales puede tener conectados hasta 40 micrófonos simultáneamente y la de 36 hasta 72 micrófonos.

Normalmente en una telenovela se utilizan de 3 a 8 micrófonos, pero en programas musicales se llegan a utilizar hasta 72 ó más, por lo que se necesita una consola adicional, tal es el caso del foro 11.

A un lado de esta consola se encuentra una máquina grabadora reproductora de audio de ¼ de pulgada. Esta máquina se utiliza para grabar voces en off³⁵. Esta máquina también sirve para reproducir pistas musicales en caso de ser necesario.

³⁵ En ocasiones vemos al actor leyendo algo o pensando y podemos escuchar su voz, a pesar de que no esté hablando. Esto se debe a que antes de grabar la escena se grabó su voz, comúnmente conocida como voz en off.

Debido a las diversas exigencias de la calidad en la postproducción de audio, se cuenta con una SALA DE PRODUCCIÓN DE AUDIO. Ésta se asemeja en un cuarto de control de un estudio de grabación. No obstante, no se utiliza para el control del sonido de los programas de estudio. Se usa para realizar algunas actividades de postproducción como resaltar algunos sonidos al tiempo que se eliminan otros. A esta actividad se le denomina *depuración (sweetening)*.

En esta sala se componen pistas de música y se agregan efectos a las pistas de audio de una obra, o una pista con risas a una comedia de situación. También se usa para empalmar puentes musicales o los comerciales que se transmitirán en la programación del día siguiente.

CONTROL DE VIDEO-TAPE.

Esta área también se conoce como área técnica. Es un área separada de la cabina y del foro, donde se lleva a cabo el control de calidad de la imagen. Aquí se nivelan los colores y la luminancia de la imagen de video antes de ser grabada.

Para lograr una máxima calidad en los colores es necesario utilizar instrumentos de medición especiales llamados VECTORSCOPIO y MONITOR DE FORMA DE ONDA. Estos pequeños monitores muestran de manera gráfica la señal de video y deben ser ajustados previamente conforme a unas BARRAS DE COLOR, las cuales sirven como un patrón internacional para nivelar el color. EL VECTORSCOPIO indica las tonalidades de los colores mientras que el MONITOR DE FORMA DE ONDA, el cual es un cuadrante de ejes "X" y "Y", muestra la LUMINANCIA (blancos y negros) de la imagen, así como la SINCRONIA DE VIDEO. Esta sincronía de video se mide conforme a normas internacionales, en unidades denominadas IRES, las cuales van en un rango de 40 a 100 IRES. La sincronía de video debe estar siempre dentro de este rango, de no ser así puede haber distorsiones en la imagen. Así, esta área, que parece muy compleja, tiene una función equivalente a ajustar los colores, brillo y contraste de un televisor casero.

EQUIPO DE FOROS, CABINA Y CONTROL DE VIDEO:

3 cámaras BTS

1 cámara portátil BTS

1 ó 2 máquinas de video tape formato D-3 digital de ½ pulgada marca 350 Panasonic.

1 equipo digital de control video

1 switcher digital de 24 entradas

1 equipo de efectos digitales (foros 2, 4, 5, 11)

1 generador de caracteres

450 a 500 reflectores de varios tipos

1 consola de iluminación

Micrófonos inalámbricos y alámbricos

Receptores- transmisores para aparatos apuntadores

1 cabina de audio con:

1 consola de 20 a 36 canales dependiendo el foro

1 ó 2 grabadoras de audio de ¼ pulgada dependiendo del foro

2 reproductores de CD dependiendo del foro

4.3 ENUMERACIÓN DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN NECESARIO PARA LA REALIZACIÓN DE UNA TELENOVELA EN TELEVISA SAN ÁNGEL.

1. - Productor
2. - Escritor
3. - Productor asociado
4. - Coordinador general
5. - Director de escena en foro y Director de escena en locación
- 6:- Director de cámaras en foro y Director de cámaras en locación
7. - Asesor Literario
8. - Editor literario
9. - Jefe o gerente administrativo
10. - Coordinador artístico o Jefe de reparto
11. Director de arte
12. Jefe de locación o Scouting
13. Jefe de producción en foro y Jefe de producción en locación

14. Asistente de dirección de escena:
15. Asistente de dirección de cámaras:
16. Continuista en foro y Continuista en locación
17. Asistente de utilería en foro y Asistente de utilería en locación
18. Asistente de actores en foro y Asistente de actores en locación
19. 2 Mensajeros
20. Secretaria del Productor
21. Secretaria de Producción
22. Apuntador de Voz
23. 2 Editores Offline Avid
24. Asistente Edición Avid
25. Musicalizador
26. Delegado de la Anda (Sindicato Nacional de Actores)

4.4 FUNCIONES DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN:

El productor:

El productor se dedica a la parte creativa del proceso. Es el contacto con los ejecutivos de la empresa para firmar acuerdos sobre una nueva producción. Es la cabeza del equipo de producción, a su vez es el responsable de la preparación, elaboración y desarrollo del programa, tiene la capacidad de escoger a los directores, escritores, producción y elenco artístico.

En Televisa hay 2 tipos de productores: el que tiene ideas originales que va desarrollando sobre la marcha; y al que le dan a escoger una historia del acervo de Televisa, la cual, en la mayoría de los casos, se trata de una historia que ya se ha grabado años atrás.

Una vez aceptado el proyecto por los ejecutivos de Televisa, el productor junto con el productor asociado y el jefe administrativo se hacen cargo de elaborar el presupuesto para la producción de la telenovela. Éste debe reflejar el máximo aprovechamiento posible de los recursos de la empresa para obtener una óptima calidad y los mejores resultados a la hora de la realización, es decir rating y venta del proyecto.

El productor siempre está pendiente de la realización del programa o telenovela. En algunas ocasiones, el productor inclusive corrige el libreto y escribe. También puede fungir como director si se da la necesidad. Al inicio del proyecto junto con su productor asociado y las direcciones y gerencias involucradas de Televisa, define los diseños de los sets, decoraciones, vestuarios, diseños de imagen, vehículos, viajes, efectos especiales, etc., todo de acuerdo a la psicología de los personajes.

En los últimos años, Televisa ha estado muy atenta a la guerra con otras televisoras por obtener el mejor rating, por lo cual, el trabajo del productor se vuelve aún más complicado, pues antes de entrar al aire debe tener cuando menos 100 libretos de media hora ya escritos y 50 capítulos de media hora ya grabados. Si al entrar al aire el programa, el rating no es el esperado, la obligación del productor junto con su equipo de producción; es reestructurar a la brevedad posible la historia, tratando de rescatar el mayor material grabado para afectar lo menos posible al presupuesto.

En el día a día, el productor está en su oficina creando y resolviendo los problemas cotidianos, desde ahí tiene la ventaja de poder monitorear las grabaciones del foro cosa que no le ahorra la visita a dicho lugar durante la jornada de grabación, también acude a las locaciones, ya que como creativo, aunque el libreto ya esté escrito, a veces, el lugar, el clima, el actor o las mismas circunstancias lo invitan a aprovechar el momento al máximo y a inventar algo más, siempre respetando el derecho de autor.

Una vez que el capítulo ya ha sido terminado por los editores (AVID), es él quien da la última opinión es decir el visto bueno.

El Escritor:

Es la persona que da los elementos para la creación de todos los personajes, sets, locaciones, vestuario y maquillaje necesarios, a los cuales más tarde, gracias a la interpretación del director con el apoyo del equipo de producción, se les da vida.

Por otro lado, el escritor desarrolla una historia original de acuerdo a sus ideas, así como a las ideas y necesidades artísticas, técnicas, de producción y del productor con el que esté colaborando. En muchas ocasiones, existen también otros escritores encargados a su vez de hacer las adaptaciones, nuevas versiones o actualización de las telenovelas que se escribieron años atrás.

El escritor trabaja al inicio directamente con el productor sobre el concepto, los personajes, la historia, el tono de la misma, las locaciones, los actores, en fin, todo, hasta llegar a un acuerdo sobre la historia. Es entonces cuando se le presenta al productor una propuesta con una sinopsis original o una sinopsis de adaptación sobre la historia ya acordada.

Puede haber un escritor u adaptador único que cuente sólo con la ayuda y el apoyo de su editor literario. O puede tratarse de un adaptador que cuente además con un equipo de libretistas que se encarguen de desarrollar las escaletas planteadas por el escritor. Los libretistas serán quienes realmente escriban el libreto en sí ya dialogado y en formato de dos columnas. Por cierto, este formato sólo se utiliza en México.

El productor asociado:

Es el integrante de la producción al cual se le está preparando para que llegue a ser en el futuro un productor.

Es el primer responsable y mano derecha del productor. Está a cargo de lograr los acuerdos necesarios con los sindicatos de actores, de músicos, de técnicos y de producción. También tiene a su cargo la parte administrativa de la telenovela apoyado por el jefe administrativo y supervisado por el productor. Posteriormente, su trabajo consiste en llegar a acuerdos presupuestales con el área administrativa de la empresa. Por otro lado, supervisa la labor de los directores así como de todas las áreas de la producción, asistiendo a las grabaciones tanto de foro como de locación, a fin de lograr una buena realización del programa o telenovela.

En algunos casos, el productor asociado funciona como filtro para los nuevos proyectos que se presenten, a fin de que al productor sólo le llegue aquello que ya ha sido revisado, evaluado, etc.

En ausencia del productor, el productor asociado tiene la misma autoridad para cualquier función y/o decisión.

Digamos que el productor asociado se encarga de las partes complementarias, adherentes y sórdidas de la producción.

Coordinador general

Un coordinador general es la persona encargada de la logística y planeación para la realización de la telenovela o proyecto en turno y de la organización del personal de la oficina, del equipo de producción, de los directores y servicios (Foro, UCR, maquillaje, peinados, vestuario, utilería, ambientación, escenografía, vehículos...) necesarios para llevar a cabo la grabación. También se encarga de dar información sobre las necesidades que se tienen para llevar a cabo la grabación de la historia a cada una de las Direcciones, coordinaciones y gerencias de la empresa, además de elaborar los planes de trabajo más bien conocidos como breaks para cada día de grabación.

Los planes de trabajo son las hojas en las que se detallan qué escenas se van a grabar cada día, quién interviene, a qué horas, y qué elementos tanto técnicos como humanos participan en cada día de grabación. Estas hojas son el resultado directo del desglose del guión, tarea llevada a cabo por el equipo de producción que consiste en extraer todos y cada uno de los elementos que se van a necesitar en la grabación (humanos, artístico, técnicos y materiales), gracias a una pormenorizada lectura del libreto.

Otra de sus funciones es coordinar con los departamentos de promoción y publicidad de Televisa, que actores van a hacer promoción de la Telenovela y a que medios: programas de espectáculos, radio y medios impresos. Todo esto siempre aprobado por el productor.

Como el coordinador es una de las personas que desmenuza detalladamente el libreto, detecta los errores literarios y por esto y por su jerarquía tiene la facultad de hablar con el escritor y el editor para pedirles que hagan las correcciones correspondientes.

La responsabilidad principal de un coordinador general es organizar y planear una estrategia para la realización de la telenovela de tal manera que en el tiempo calculado se termine un plan de trabajo, se cierren capítulos, se haga promoción, se cuide la calidad, se conserve la armonía laboral en todas las áreas y sobre todo debe ver que se cuiden los costos y se cumpla con el presupuesto asignado a cada día, esto último con el apoyo del jefe administrativo.

Directores de Escena en Foro y Locación

“El director de escena es aquel que cuenta la historia, los paisajes, movimientos, emociones, sentimientos y colores de la obra.

Hace un trabajo de escritorio muy profundo con los actores, sobre la psicología de sus personajes, acciones y reacciones. Partiendo de la psicología y descripción de los personajes hecha por el Escritor, el Director crea los antecedentes de los personajes y les da un porque de la forma de actuar y pensar de los mismos.

Estudia cada escena y encuentra en cada una de ellas, un hilo conductor que nos lleva a la realización de la misma.

Checa el trazo escénico, el movimiento de objetos, partitura de acciones, ritmo, dicción, transición de emociones, la posición corporal del personaje e intenciones en los textos. El trazo escénico son desplazamientos y movimientos realizados por los actores en el escenario con la sugerencia del director.

Es el trabajo escénico lo que nos lleva a ver, oír y sentir lo que antes solo estuvo escrito.”³⁶

El director de escena indica a los actores movimientos, reacciones y actitudes correspondientes dentro del set, es decir, el director dice al actor su tarea a la hora de interpretar un personaje, los conduce a comprender su esencia en relación con los movimientos internos del texto y con los otros personajes, además se apoya con varios elementos como la escenografía, el vestuario, la ambientación, etc. para después representar la obra al momento de la grabación. Los dos directores de escena hacen básicamente lo mismo, la diferencia es que la carga de trabajo del director de foro es más pesada que la del de locación en la mayoría de los casos. ¿Por qué? Porque en foro por lo general se graban de una a cuarenta escenas en un día de grabación, en la locación se hacen de 1 a 15. Esto se debe a la complejidad de las escenas, al desplazamiento de una locación a otra o simplemente al clima, a veces estamos grabando en un día soleado y de pronto llueve y por cuestiones de historia y de continuidad se cancela la locación.

Marta Luna, directora de cine, teatro y televisión comenta lo siguiente:

³⁶ Entrevista con Garza Lily, Directora de Escena, Televisa.

“Al iniciar el ensayo por bloques, que vamos a grabar, es importante concentrarme en los objetivos de las secuencias; los conflictos, la composición de la imagen, el ritmo y la continuidad dramática del personaje.



Un compromiso básico del Director, es observar el estado de ánimo en el que llega el actor, para saber como abordarlo y explotar su personaje al máximo. Nuestro desempeño grupal se lleva a cabo con un ensayo con todo el equipo, después un ensayo con cámaras y finalmente grabamos una o dos tomas.”

Director de cámaras:

El director de cámaras se encarga de elegir la posición o emplazamiento de las cámaras según las exigencias de la telenovela y de las posiciones y movimientos que haya marcado en el ensayo el director de escena a los actores. Ubica sus cámaras de tal manera que los ángulos entre éstas y los actores sean los mejores, dependiendo del estilo y los efectos que el director de escena desee obtener y/o recrear. “Dentro de sus funciones más importantes están: la coordinación con todo el staff técnico especialmente del iluminador y responsable de audio, para cada escena checa los niveles de cámara, blancos y colorimetrías con el responsable de control de video”³⁷. Es él quien decide las tomas y movimientos de cámaras que deberán realizar los camarógrafos a medida que se desarrolla la escena.

En algunas producciones el director de escena y de cámaras es la misma persona. Está en constante comunicación con el coordinador general para hacerle saber a éste

³⁷ Entrevista, Morales Oscar, Director de Cámaras, Televisa

sus necesidades en cuanto al equipo técnico que se requiere para la grabación y en algunos casos el que va a requerir para la realización de algunas escenas.

Asesor Literario:

“Aporta ideas, apoya en la elaboración y creación del libreto antes, durante y después de la realización del mismo, y ayuda a investigar y corroborar que algunos temas específicos sean apegados a la realidad.”³⁸

Editor Literario:

Una vez escrito el libreto, el trabajo del editor literario comienza. Su responsabilidad es ver que haya una lógica en la historia. Lleva también el seguimiento en los diálogos de los personajes, de tal modo que éstos vayan de acuerdo a su perfil psicológico. Maneja una lista de temas con el fin de poder recordarle al escritor la continuidad de sus distintas tramas dentro de la historia.

En la parte técnica del libreto, es quien cuida que los sets, las locaciones y los actores siempre se describan con el mismo nombre; revisa también la numeración de las escenas; la secuencia de los días y las noches. Otra tarea del editor literario es revisar con producción todos los asuntos de continuidad, así como el ajustar el tamaño de las escenas, cuando un capítulo resulte ser largo o corto en tiempo al aire. Debe también trabajar en algunos cambios para pasar una escena a otro set o locación distinto al que estaba marcado en el libreto, en base a las necesidades de la producción. Esta labor la hace en colaboración con el coordinador de producción.

Lo más conveniente para la producción es que el editor literario trabaje en la oficina, con monitor conectado al foro para estar al pendiente de que se cumpla con el libreto. El editor literario no puede alterar o cambiar diálogos u acciones sin antes consultarlo con el escritor, pero sí puede corroborar y corregir ciertas cosas para que algunos temas estén apegados a la realidad.

³⁸ Entrevista, Pérez Saúl, Escritor y Editor Literario, Televisa

Jefe o Gerente Administrativo:

La función del administrativo consiste en la elaboración de las nóminas de producción, solicita cheques al área administrativa de Televisa para pagar hoteles, viáticos o cualquier gasto extra que se genere durante la grabación. Provee de cierta cantidad de dinero al jefe de producción de la locación para cubrir los gastos generados durante la grabación de la misma.

Otra de sus funciones es tener en constante información al productor, al productor asociado y al coordinador general sobre el ejercicio del gasto del presupuesto.

Coordinador artístico o jefe de reparto:

Auxilia al coordinador general en la elaboración de desgloses y sábanas de actores, de grupos musicales y de extras. Está en contacto con el Delegado de Actores de la ANDA para checar los horarios y llamados del elenco. También lleva a cabo la contratación artística de acuerdo a sus gustos en acuerdo con los del productor. Todo esto lo hace con base en los tabuladores, la extensión y presencia que va a tener cada personaje dentro del programa.

Por otro lado, con el jefe administrativo y el productor, revisa las nóminas de ANDA elaboradas y revisadas una vez que ya se ha hecho la grabación. En el caso de Rodrigo Ruíz; coordinador artístico de la producción del Sr. Emilio Larrosa, él hace la petición de extras al Sindicato de Extras de Televisa, o bien busca agencias de modelos que cuenten con el personal que cubra las necesidades físicas que se tengan para determinadas escenas. Cuando se recurre a una agencia externa, se encarga de ver que se cumplan con todos los requisitos fiscales necesarios para poder pagarles su colaboración.

El jefe de reparto maneja la contratación de elenco directamente con la Dirección de Comercialización Artística, la cual encabeza el Sr. Juan Antonio Mateos. Es decir, negocia los pagos adicionales o cartas de vestuario para contrataciones de actores especiales. También elabora las nóminas del pago de los actores independientes.

Un día antes de la grabación hace la petición vía correo electrónico (e-mail) de los contratos de todos y cada uno de los actores que participan en el proyecto a la Oficina de Contratación Artística. En dicha oficina se elaboran los contratos de los actores para llevar un control presupuestal y de continuidad en el trabajo del actor, además envían una lista con los actores que tendrán llamado al siguiente día siguiente a la Gerencia de estacionamientos para que les den acceso a la empresa y un lugar para estacionar su auto.

Director de arte:

Éste puesto existe sólo en algunas producciones. Por lo general trabaja conjuntamente con el ambientador, y su función es aportar ideas y supervisar que los sets estén decorados de acuerdo a la psicología y nivel socioeconómico de los personajes, también está a cargo de realizar todos los diseños gráficos de todos y cada uno de los sets necesarios para la realización de la Telenovela o programa unitario del cual sea responsable.

Jefe de locación o Scouting:

El jefe de locación es una persona en constante movimiento, buscando locaciones (lugares para grabar), para lo cual toma fotos y/o video de las mismas, los cuales deberá presentar al productor y al productor asociado para su aprobación. A veces, las locaciones deben ser aprobadas también por el director a cargo de la grabación.

Una vez que una locación ha sido aprobada, el Jefe de scouting deberá tramitar todos los permisos necesarios para poder grabar en ellas. Especialmente deberá ver que se cumplan todos los requisitos que piden cada una de las autoridades en las distintas delegaciones del Distrito Federal donde se vaya a llevar a cabo la grabación.

Si la locación es foránea deberá negociar y cumplir los requisitos indicados por las autoridades locales correspondientes.

Su responsabilidad es *abrir la locación*, es decir es el primero en llegar al lugar para especificar donde se van a estacionar la UCR, las campers, las camionetas y vehículos para escena, avisa cuales son las áreas donde se va a grabar, y muestra los permisos autorizados para poder grabar por la Delegación Política correspondiente y ante la

persona encargada y/o el dueño de la propiedad a utilizar, es el quien funge como responsable por parte de la producción y de la empresa por si llegara a haber algún problema o imperfecto. Por lo mismo, al final de la grabación él debe estar presente para ver que el lugar se entregue de la misma manera en que se recibió, a esto le llamamos *cerrar la locación*.

Jefes de producción:

Existen dos jefes de producción, uno para foro y otro para locación. La persona que esta en este puesto es responsable de supervisar que sus asistentes de producción tengan suficientes libretos y planes de trabajo para todo el personal que labora con ellos. Es el encargado de verificar que todo el equipo de producción que está con él, tenga a tiempo todos los elementos necesarios para iniciar la grabación. También tiene la autoridad para cambiar el orden de grabación si considera que es lo mejor para la producción o si conviene hacerlo así por problemas que vayan surgiendo a la hora de grabar (retraso de algún actor, problemas con algún set, falta de utilería o de vestuario, problemas con caracterización, etc.).

Está en constante comunicación con el productor y el coordinador general para realizar el plan de trabajo de la mejor manera posible y tomar decisiones sobre los horarios de corte o bien alargar los tiempos de los mismos, en cuyo caso hay que pagar los viáticos correspondientes. El viático de alimento se paga cuando por necesidades de producción se rebasan los horarios de los cortes de comida, el viático de transporte se paga cuando el llamado se da antes de las siete de la mañana o cuando se corta después de las diez de la noche y el viático de viaje se le da a todo el personal que participa en una locación foránea.

El jefe de producción lleva un control de las escenas ya grabadas en su plan de trabajo y un reporte diario que incluye el tiempo efectivo de grabación del día, horarios de inicio y fin de grabación, cortes a comer y los inconvenientes que se hayan presentado durante la jornada laboral. Posteriormente el plan de trabajo y el reporte lo entrega al coordinador general después de la grabación.

El jefe de producción es responsable:

- De la calidad de imagen, contenido y resultado de la grabación en foro y/o locación.
- De que se cumpla el tiempo efectivo así como de llevar el ritmo de la grabación.
- De que todos los elementos que se requieran día a día para la grabación estén completos, en orden, y a la hora indicada para iniciar.
- De iniciar la grabación a la hora señalada. Ante la empresa es él quien responde de que el horario de arranque se cumpla y si no, avisa al productor sobre la causa que haya provocado el retraso y posteriormente en la oficina se elabora un reporte que es enviado a los ejecutivos de la empresa.
- De supervisar el foro: todos sus sets y/o locaciones estén en orden y completos, así como el funcionamiento de todos los departamentos que deben darles servicio.
- Es el contacto directo entre la ANDA y la producción en caso de existir problemas con los actores
- Es el representante del productor ante los directores, y si se sigue el esquema planteado por el productor Valentín Pimstein, es quien está por encima de ellos; la autoridad máxima en el foro. Puede parar un foro si no está de acuerdo con la calidad de lo que se está haciendo o si cree que no se está cumpliendo con el libreto o con las disposiciones del productor.
- Es quien hace que se cumpla y respete el libreto
- Es quien hace que se cumpla el plan de trabajo, quien entrega y firma el reporte técnico diario de la grabación al ingeniero responsable de foro y el reporte de la Anda al delegado responsable de actores.
- En el caso de la locación, el jefe de producción es quien lleva la administración del dinero y quien debe entregar las cuentas sobre el gasto del mismo al jefe administrativo al finalizar la grabación. También supervisa con el equipo de producción que estén a tiempo y completos todos los servicios que se requieran para la grabación: autos, campers, comida, seguridad, mantenimiento, transporte, chóferes, etc.

- De él depende que se inicie la grabación a tiempo y de que se cumpla todo el plan de trabajo.

Asistentes de producción:

Los asistentes de producción se dividen de igual manera para foro que para locación y son los siguientes:

Asistente de dirección de escena:

Trabaja con el Director de escena, carga los libretos que se utilizarán de acuerdo al plan de grabación del día. También mantiene al director ubicado respecto a cuál es la intención adecuada que deben tener los personajes conforme a la continuidad dramática de la historia y su psicología personal. Es también quien se encarga de escoger a los extras y asignarles tareas escénicas.

La complejidad de este asistente es que la grabación no se realiza en forma cronológica por lo cual debe ayudar al actor a entrar en situación.

Asistente de dirección de cámaras:

En los ensayos previos a la grabación escribe en su libreto todos los movimientos marcados a los actores por el director de escena, para que durante la grabación pueda indicarle al director de cámaras si algún actor va a entrar o a salir de escena, así cómo qué tiempo de acción y/o movimiento va a tener y si es importante resaltarlo o no dramáticamente mediante algún tipo de emplazamiento de cámara específico. También durante la grabación es quien da los inicios y pies de diálogos. Además se encarga de cronometrar cada una de las escenas para dar al final el tiempo efectivo de la grabación del día. Este cronometrar es fundamental, para poder ir viendo si los libretos van o no a quedar en tiempo para su posterior transmisión al aire.

Durante la grabación, vacía toda la información recaudada durante el día en una bitácora que contiene fecha, números de cinta, cantidad de tomas de una escena, secuencias para edición, tiempos efectivos con la cual se manejan los editores del avid para llevar el control diario de las escenas grabadas.

Después de cada día de grabación el asistente de dirección de cámaras arma el libreto de edición, esta es la parte más importante y delicada de la función de este asistente

ya que maneja la fecha de grabación, números de cinta, el tiempo de máquina en que corre la cinta de grabación, la duración de la escena (tiempo efectivo), lleva el control de la duración total del capítulo, tiempos de edición y cualquier otra anotación importante para que posteriormente los editores del AVID puedan armar el capítulo en la computadora.

Continuistas:

Son los encargados de llevar el seguimiento lógico y cronológico de la historia en cuanto al vestuario, maquillaje, caracterización y peluquería de los personajes, así como en cuanto a las intenciones dramáticas de los mismos. Cuidan que los sets estén montados y ambientados siempre de la misma manera, lo mismo, las locaciones. Para ello, se apoyan por medio de fotografías que toman el primer día que se monta un set o locación, o en que se toca una secuencia.

Antes de grabar la escena verifica que la iluminación vaya de acuerdo al momento cronológico de la historia (día, tarde, noche). Así mismo verifica que cuando se realiza una grabación en locación y posteriormente en foro o viceversa, todos los elementos involucrados en las mismas así como los actores coincidan con las secuencias marcadas.

Otra de sus funciones es avisar al coordinador general de las caracterizaciones, cambios de peinado, autos, o cosas que por su complejidad requieran de una solicitud especial o de un tiempo determinado para llevarse a cabo. Esto con el objeto de anotarlos en el siguiente plan de trabajo y ayudar un poco a las demás personas del equipo para que sepan los elementos que les quedaron en secuencia y los soliciten con tiempo, además de que con dicha información el coordinador puede llevar un mejor cálculo del tiempo y orden en la planeación del break. Por ejemplo, si una caracterización de un golpe quedo en secuencia, lo reporta al coordinador para que éste lo solicite con anticipación a la gerencia correspondiente la siguiente vez que se grabe la continuación de la escena.

Asistentes de utilería:

Los asistentes de utilería deben estar en constante comunicación con el ambientador para cubrir los requisitos marcados tanto por el libreto como por el director. Para ello, son responsables sólo de lo que llamamos utilería de mano, es decir todas las cosas que marca el libreto, como arreglos florales, despensa para las escenas que marcan comida, libros, plumas, fotografías, alguna pintura requerida especialmente para escena... sin abarcar el departamento de ambientación que maneja muebles, cortinas, cuadros y decoraciones especiales para fiestas.

Éste es uno de los puestos más complicados pues muchas veces los escritores piden cosas en los libretos que son caras y difíciles de conseguir. Sin embargo, estos asistentes pueden convertirse en los magos de la producción, transformando la chatarra en la lámpara mágica. Además, por sí fuera poco, por lo general durante las grabaciones de una telenovela siempre hay un momento en el que trabajamos pegados al aire y de pronto, de un día para otro, tienen que conseguir cosas determinadas que están fuera de temporada.

Para poder solicitar todos los elementos de utilería necesarios para la grabación, los asistentes de utilería deben llenar unas requisiciones que pasan por control presupuestal de la empresa, y posteriormente por el departamento de compras de Televisa.

Asistentes de actores:

También área complicada pues los asistentes sufren porque soportan el mal carácter de los actores o bien disfrutan de su buen humor. Sus obligaciones consisten en:

- Leer sus libretos y cotejar que los actores marcados en las escenas coincidan con los que están marcados en el plan de trabajo, en caso de que faltará algún personaje tienen que informárselo al coordinador general y al jefe de producción.
- Checan que los actores lleguen a su llamado a tiempo, y con su vestuario, si es que el actor está usando un vestuario propio.

- Están en coordinación con el continuista para verificar la secuencia del vestuario, maquillaje y peinados de los actores para que éstos se cambien y se arreglen a tiempo para entrar a grabar.
- Con el jefe de producción se coordinan:
 - Para que los actores estén en el lugar de grabación ya con sus micrófonos y apuntadores puestos.
 - Cuál es el orden de grabación para que el actor entre al set con su secuencia correcta
 - Cualquier cambio de última hora que pudiera haber en el orden de grabación del break con el jefe de producción y con el asistente del director de escena.
- Supervisan que los actores reciban su llamado de grabación, copia del plan de trabajo, así como que cuenten con copia de sus capítulos o de sus escenas para el día de grabación.

Mensajeros:

Entregan y tramitan memorándums con las especificaciones necesarias para llevar a cabo la grabación a cada una de las direcciones, coordinaciones y gerencias de la empresa. Tramitan y entregan contratos de actores, los libretos los fotocopian y entregan a Supervisión Literaria, a la Dirección de Telenovelas Comerciales, al productor, producción y demás departamentos de la empresa que los requieran. Fotocopian y entregan planes de trabajo y correspondencia diaria. Hay algunos tan eficientes que corrigen los errores de los documentos que están tramitando, obviamente supervisados por los jefes, y muchas veces ayudan a alguien de la producción que no se de abasto para sacar solo su trabajo. Son los correccaminos de la producción.

Secretaria del Productor:

Su función es tener informado al productor de todas las anomalías reportadas por los jefes de producción ocurridas durante el día de grabación. Se encarga de los trámites personales, bancarios y de trabajo del productor, lleva su agenda, responde teléfonos, etc. Por su cercanía con el productor y por toda la información confidencial que maneja debe ser una persona reservada y discreta.

Secretaria de Producción:

Sus funciones son similares a las de la secretaria del productor, pero aquí ella trabaja directamente con el productor asociado y con el coordinador general de producción, además, auxilia a la producción en general para elaborar memorándums y requisiciones, así como solicitudes, permisos y todo el trabajo secretarial.

Apuntador de Voz:

Mediante un aparato auditivo que el responsable técnico de aparatos del foro o de la locación, coloca en el oído del actor, el apuntador de voz desde su cabina proporciona durante la grabación mediante la lectura del libreto, los diálogos y los movimientos escénicos dados por el director de escena durante el ensayo previo a la grabación.

El apuntador voz es la persona que también sirve como enlace entre la cabina de grabación y el piso, pues por medio del sistema de comunicación del micrófono al chicharo del actor, los auxilia con respecto al movimiento de cámaras, indicándoles cuando se encuentran a cuadro para que estos no se muevan y mantengan sus expresiones.

Editores Offline Avid:

La edición es el proceso mediante el cual el personal (EDITORES) se encarga de pegar una escena tras otra, siguiendo un libreto tomando a su elección audio y video según las necesidades o gusto del editor.

En algunas ocasiones el orden de las escenas marcado según el libreto, se cambian para mejorar la narración de la historia o para mantener un suspenso, esto sólo se hace si es aprobado por el escritor y el productor.

Lo anterior se puede realizar de dos formas: lineal o no lineal.

Edición lineal: En este proceso se requiere de una máquina grabadora (record) y una o dos máquinas reproductoras (play) así como un editor. Se requiere de las cintas originales para seleccionar las imágenes y los audios asociados a estas, de tal manera que se tiene que hacer el proceso de grabación de cada una de estas sobre una cinta record, empleando el tiempo real para cada uno de los procesos anteriores, es decir, si la escena seleccionada dura tres minutos este mismo tiempo tardará en ser grabada en

la cinta record. Si por algún motivo no agrado la edición o se requiere de algún cambio, se tendrá que hacer la grabación de nueva cuenta empleando el tiempo real de esta selección. Para un programa terminado además de los requerimientos antes mencionados se requiere de una serie de equipos periféricos adicionales para hacer efectos de disolvencias de audio y/o video, incrustaciones, subtítulaje, etc.

Edición No-lineal: En este caso se requiere de una máquina que sea grabadora y reproductora al mismo tiempo y de un editor no lineal como el sistema Avid Media Composer, también es necesario hacer un transfer de las escenas que están grabadas en las cintas play a los discos duros de este sistema (digitalización). Después de esto se puede hacer uso de las ventajas de la edición no lineal, es decir, tendremos acceso inmediato a todo el material que está grabado en los discos, sin necesidad de rebobinar cintas.

Los Editores son las personas encargadas de editar el programa que previamente fue copiado (digitalizado) de las cintas originales a una computadora. Dicha edición es terminada con un software llamado Mediacomposer de la marca Avid. Con esta tecnología, los editores tienen la facilidad de incluir algunos efectos especiales. Ellos son la parte creativa que trabajan conjuntamente con el productor para mover escenas, cortarlas o partirlas, así como para incluir alguna voz en off que no estaba escrita. A veces, en caso de que el capítulo no este bueno, pueden cambiarlo, tomando escenas de capítulos posteriores.

La incorporación tecnológica Avid Mediacomposer

Avid es el líder mundial en la creación del software para la edición no lineal, permitiendo a los productores de películas, video, audio, animación, juegos, así como a los profesionales de la televisión a trabajar *eficaz, productiva, rápida y creativamente*. El Avid es dócil de manejar (después de haber tomado un curso de capacitación con un experto), además tiene una serie de herramientas que permiten a estos creativos armar y mostrar el producto final inmediatamente en la misma computadora.

La resolución con la que los editores trabajan porque tienen limitado el espacio en disco es de 15:1 y posteriormente en postproducción lo pasan a 2:1 que es la calidad de imagen que se requiere para la transmisión al aire.

Asistente editores Avid:

Son las personas que asisten a los editores, encargándose de hacer todos los trámites burocráticos ante la empresa, como elaborar órdenes de trabajo y memorándums. Dan el seguimiento de las escenas grabadas de cada libreto y ordenan el material para que el editor pueda armar los capítulos. Organizan el material en el avid, es decir acomodan las escenas correspondientes a cada libreto ya que durante las grabaciones por lo general no se lleva una cronología en la realización, por ejemplo el orden de grabación de un día es:

Capítulo	Escena
1	3
10	4
30	2
1	20

Entonces ellos tienen que checar que dichas escenas se vayan al archivo correspondiente a cada capítulo. También arman un libreto de audio en el cual agregan todas las necesidades del productor independientes a las ya marcadas en el libreto original, esto es, en cuanto a apoyo, efectos y música requerida para reforzar escenas o el capítulo en su totalidad para que posteriormente el musicalizador lo realice.

Por último supervisan que en postproducción los subtítulos estén bien escritos y los efectos de video estén de acuerdo a lo hecho por los editores, de no ser así lo reportan al editor titular del avid.

Musicalizador:

Una vez editado el capítulo por los editores entra el trabajo del musicalizador en el área de postproducción y se encarga de lo siguiente:

Ajustar los niveles de audio ya grabados en los cuatro canales de las cintas de video tape, además de insertar la música, incidentales, acordes, efectos, doblajes y cualquier sonido marcado en el libreto original y en los agregados marcados por los editores del *avid* que les haya pedido el productor.

Elabora su Cue Sheet (Bitácora) con toda la música e incidentales utilizados en el capítulo.

El Cue Sheet se lo entrega al *Dobner* (persona que elabora todos los gráficos y tipografías).

El trabajo de musicalizador termina aquí y el capítulo pasa a manos de personas que pertenecen al área técnica de la empresa para controlar los últimos detalles de calidad para su transmisión al aire.

El *Dobner* junto con un *Operador de Sistema de Postproducción* insertan los datos del Cue Sheet a los créditos de salida en el capítulo master.

El capítulo master posteriormente pasa a una sala de calificación, que sería como el último paso de control de calidad, donde un *Operador de Video*, que pertenece al área técnica, ve el capítulo de inicio a fin para detectar si existe alguna falla técnica tanto en video como en audio, o alguna falla por parte de producción, es decir que algún actor haya dicho alguna palabra altisonante y no se haya detectado durante la grabación ni durante la edición, corroboran que la comercialización incluida en el capítulo este respaldada por un documento firmado y autorizado por el ejecutivo correspondiente de la empresa, por otro lado, este *operador de video* corrobora con los *editores de avid* que los efectos de video especiales estén de acuerdo a su edición (off line).

Una vez que el operador de video detecto alguna falla en el capítulo, pide a los responsables o al área correspondiente que lo corrijan.

Después de corregido el capítulo un *Supervisor de Postproducción* firma de terminado, entonces se realiza un respaldo llamado *copia blanca* y por ultimo el *Master* se envía a Televisa Chapultepec para su transmisión. La copia blanca se queda guardada en la Videoteca de Televisa San Ángel y el Master después de la Transmisión es enviado a Protele.

Delegado de la ANDA:

La ANDA (Asociación Nacional de Actores) está encargada de realizar todos los trámites para el pago a los actores, de cuidar que no excedan sus horas de trabajo, y, si las exceden, de que se les paguen sus horas extras. Entregan los llamados de cada día a sus actores, y supervisan que los estatutos de la asociación sean cumplidos tanto por la empresa, la producción, como por los actores. También son los mediadores entre la producción y los actores en caso de existir algún problema o conflicto.

ANDA designa a un delegado del sindicato, el cual verifica y lleva un control de la contratación artística, junto con el jefe administrativo de producción y este a su vez con el área administrativa de la empresa.

CAPÍTULO 5

LECTURA Y DESGLOSE DEL GUIÓN DE TELENOVELA

En este capítulo podremos ver de una manera general:

- Los conceptos y definición de telenovela.
- Distintas escenas de libretos y formatos de guión elaborados por diferentes escritores también de la empresa.

5.1 CONCEPTOS Y TIPOS DE TELENOVELA

La palabra telenovela es el resultado de la conjunción de dos palabras TELE referente al medio que es la televisión y NOVELA que es el género literario adaptado expresamente a este medio.

Novela: Obra literaria en prosa de considerable extensión en la que se describen y narran acciones fingidas, imitando las de la vida real.

Telenovela: Es el género televisivo que incorpora y reproduce en sus sistemas de operación, en sus formas y contenidos los valores sociales más extendidos y arraigados, los estereotipos más sólidamente implantados manteniéndose siempre dentro del sentido común más elemental. Debido a la variedad de historias llevadas a la televisión bajo este género, se les clasifica de la siguiente manera:

TELENOVELA ACTUAL.

Su principal objetivo es divertir y entretener al televidente. Generalmente son de tipo familiar. Los hechos son ficticios, al igual que los personajes. En ella se plasman sentimientos y situaciones cotidianas de la vida real. Ejemplo: Los Ricos También Lloran, Cuna de Lobos, El Maleficio, Carrusel de las Américas, El Premio Mayor, El Privilegio de Amar, Amigas y Rivales, etc.

TELENOVELA DE ÉPOCA.

Tiene el mismo objetivo que la telenovela actual, pero a diferencia de ella la historia se desarrolla en una época pasada. Ejemplo: Alondra (principios del siglo XX), Si Dios me Quita la Vida (décadas de los 30 y 40) Baila Conmigo (década de los 60), entre otras.

TELENOVELA HISTÓRICA.

Su principal objetivo es enseñar al televidente algún periodo de la Historia de México. Tanto los personajes como los hechos son verídicos. Las locaciones se llevan a cabo en el lugar dónde ocurrieron los hechos y en back lots construidos especialmente para la historia, el vestuario, maquillaje y peinados así como ambientación son también recreaciones apegadas a esa época. Estas telenovelas reciben el apoyo de historiadores para lograr mayor veracidad y realismo. “Telesistema y más tarde Televisa contaron con la participación de intelectuales como Enrique Krauze, Fausto Zerón Medina, Eduardo Lizalde, Vicente Leñero, con la coordinación de Ernesto Alonso y/o Miguel Sabido proyectando al mundo excelentes producciones como”³⁹ La Constitución, El Vuelo del Águila (el Porfiriato), La Antorcha Encendida (gestión del periodo de la independencia), Senda de Gloria (Revolución Mexicana).

TELENOVELA EDUCATIVA.

Este tipo de telenovela tiene el fin de reforzar los valores sociales, así como informar al televidente sobre asuntos de salud y bienestar social.

5.2 DEFINICION DE GUION O LIBRETO

A continuación daremos algunas definiciones de guión según algunos estudiosos de la materia:

“El guión es el instrumento que establece todas las condiciones necesarios para realizar un programa audiovisual. Un buen guión debe contener, por lo tanto, todos los elementos de coordinación del audio y video, así como el papel que va a

³⁹ El Universal, Sábado 13 de marzo de 2004, Sección de Espectáculos, Págs. 1 y 4

desempeñar en conjunto la imagen, la palabra y el sonido en cada secuencia de la composición del programa.”¹

La construcción de un guión es todo el proceso que conduce a una descripción detallada de todas y cada una de las escenas del audiovisual. Un guión es una historia contada en imágenes e implica, por tanto, la narración ordenada de la historia que se desarrollará en el producto audiovisual. Se plantea de forma escrita y contiene la expresión de la totalidad de la idea convertida en diálogos, así como las situaciones pormenorizadas, los personajes, los detalles ambientales, y en algunos casos las tomas de cámaras y los tiempos de duración de cada una de las escenas y del guión en su totalidad.

“No se puede afirmar que un guión deba ser rígido y tenga que escribirse de la misma manera para cada medio.”² En la actualidad la calidad depende del estilo y los conocimientos de cada autor, además de las necesidades que requiera el productor y los lineamientos de la empresa para la cual trabaja. Se puede decir que cuanto más complejas sean la producción y la composición de los elementos visuales y sonoros, el guión debe ser más preciso y detallado.

El redactor siempre debe tomar en cuenta que la duración de cada toma y secuencia establecen el ritmo y determinan el impacto del programa.

“Los guiones pueden ser **originales** o **adaptados**. El guión *original* se desarrolla sobre una idea salida exclusivamente de la imaginación del autor que en el caso de Televisa puede ser el mismo productor y el *adaptado* se construye a partir de una obra original, que se reproduce con total fidelidad.

Dentro de la categoría de *adaptados* existen guiones *basados* en una obra literaria, que mantienen la historia pero reducen el número de situaciones y/o personajes; guiones *inspirados* en una determinada obra, que toman como punto de partida una situación o personaje y desarrollan una nueva estructura; y, por último, *adaptaciones libres* que siguen el hilo de la historia, el tiempo, los personajes y las

¹ Adame Goddard Lourdes, Cómo redactar guiones para montajes audiovisuales, televisión y cine. Editorial Diana, México, D. F. , Marzo de 1991

² González Alonso Carlos, El Guión, Editorial Trillas, México, D. F. , Marzo 1984

situaciones creando una nueva estructura, enfatizando determinado elemento dramático del original. “³

“El tamaño de un capítulo de telenovela de media hora varía según sea el formato que se utilice.

Por ejemplo, en el formato de Emilio Larrosa, Nicandro Díaz y Roberto Gómez, hablamos de entre veinte y veintidós páginas por capítulo de media hora.

En realidad, la longitud de cada bloque y los cortes comerciales los marca la empresa. La empresa los acuerda con el productor y entonces éste se los hace saber al escritor o al grupo de escritores. Una vez que la novela se vende para su proyección en el extranjero, cada televisora regional hace sus propios cortes comerciales, con los cuales, a veces le dan en la torre al libreto original.

En el caso de la telenovela “Clap”, producida por el Sr. Roberto Gómez, los capítulos impares fueron de dos bloques, cada uno de aproximadamente diez minutos. Es decir, el corte a comercial se marca al final de la página 8 ó 10 del libreto.

Los capítulos impares se empiezan con el retake (retoma) de la última parte de la última escena del capítulo par del día anterior. A veces, cuando hubo más de un final de cierre de día, se hace el retake no sólo de la última escena sino también de la penúltima escena del capítulo par. Todo esto pensando en el formato de una hora diaria, de lo contrario, si fuera de media hora, todos los capítulos deben iniciar con un retake de la última escena del capítulo anterior.

Dependiendo del escritor y/o del productor, el final de los capítulos impares tiene o no la misma fuerza del final de los pares. Si hablamos de media hora al aire, sí deben tener todos la misma fuerza.

En el formato de una hora, depende del escritor y/o del productor el decidir si la primera escena del capítulo par es la respuesta al final del capítulo impar o no. Hay quienes prefieren iniciar el capítulo par con otra escena que no tiene nada que ver con el final del capítulo anterior (el impar), para luego, como segunda escena retomar la consecuencia del final del capítulo impar.

³ Valverde Berrocoso Jesús, Diseño de Materiales Educativos Multimedia, Cáceres, España
http://www.unex.es/didactica/Tecnologia_Educativa/guion01.htm

Como pueden ver no es algo exacto ni una regla.

En los capítulos se marca para cada escena:

INT O EXT - LOCACIÓN O SET - DÍA X. - NÚMERO DE ESCENA.

El número de escenas varía según el tipo de novela, el escritor y el productor. Hay quienes prefieren escenas largas, ése fue el denominador en el pasado, por ejemplo, las Telenovelas del productor Valentín Pimstein como “Vivir un Poco”, a veces un bloque se iba con una única escena. Hoy por hoy, los productores tienden a buscar crear un ritmo ficticio a través de escenas cortas e impactantes, que van segmentando las acciones del día, para tener de menos 27 escenas por capítulo. De nuevo, no hay reglas, y todo depende del estilo que cada quien tenga.

La manera de ligar una escena con otra también va en función del estilo del escritor y/o del productor.

¿Cómo se escribe?

Todo depende:

A) Se contrata a un escritor único quien desarrolla una historia original. Una vez aprobada ésta, el escritor único hace la adaptación de la misma para televisión. El escritor cuenta a su vez con un editor literario que se encarga de ver que no haya errores de continuidad, de día, en fin, detalles que al escritor se le pueden ir. Teóricamente, el editor no puede modificar ni diálogos ni situaciones sin antes consultar y ser autorizado por el escritor. La realidad es que si el escritor no tiene un nombre y una carrera ya reconocida, el editor hace lo que le da la gana, siempre y cuando el productor lo respalde. Lo que sí es una función del editor es adaptar una escena a otra locación o set por cuestiones de producción. En el caso de Televisa, el editor trabaja para la producción y conjuntamente para el escritor.

- B) Se contrata a un escritor único quien desarrolla una historia original y luego a otro escritor o un grupo de escritores para que hagan la adaptación de la historia. Esto sucede cuando al escritor se le compra sólo su historia, ya sea porque es una historia probada, o es un escritor de renombre pero que no está interesado en hacer la adaptación, o con quien la producción no se entiende, pero como ya le compraron los derechos, necesita quién le desarrolle la historia. En este caso, el escritor original, si bien puede quejarse, realmente pasa a segundo término. Mientras se le dé su crédito, prácticamente el adaptador o adaptadores pueden hacer con su obra lo que les de su gana. Si hay más de un adaptador, uno de los dos o tres queda como jefe de los otros, a cargo de coordinar los trabajos para que no haya contradicciones, y sí, una coherencia tanto en la forma de cómo hablan los personajes como en su psicología. Este adaptador en jefe es responsable de que los capítulos no brinquen y sean uniformes, escritos por una sola persona. De todas maneras, el editor se encarga de ver que al adaptador en jefe no se le escape nada, y es quien se coordina con el adaptador en jefe para ello.
- C) Se escoge una novela ya propiedad de la empresa y se elige un escritor para que haga una nueva versión de la obra. Una vez que se está de acuerdo en la nueva versión, el escritor desarrolla la adaptación de la misma o se contrata a un grupo de dos o tres escritores para que hagan la adaptación, siguiendo el mismo proceso de arriba.

Hay algunos productores que contratan también un supervisor literario el cual, en teoría está por encima del editor literario y los adaptadores, pero no por encima del escritor original o del escritor de la versión. Dicho supervisor tiene la obligación de revisar que no se altere el trabajo original de escritor y que los cambios hechos al libreto sean en función de necesidades exclusivamente de producción o de concepto de la televisora.”⁴⁰

Para elaborar un guión se recomienda proceder conforme a las siguientes etapas:

⁴⁰ Entrevista, Escritora para Televisa, Univisión e Independiente, Verónica Angeles

1. IDEA

La idea es el principio, el motivo para la realización del programa. El guionista busca la mejor manera de transmitir la idea central del programa, le da cuerpo y expresividad a través de todos los recursos literarios y técnicos de que dispone.

2. SINOPSIS

Aquí se destaca lo esencial, ofreciéndose una idea clara de la totalidad del contenido del programa. La sinopsis es una narración completa (no detallada), en forma sintetizada de todo el programa.

Esta debe ser clara, precisa, breve y concreta. Debe facilitar la visualización de los personajes y los hechos del programa.

3. TRATAMIENTO

En esta etapa se establecen y describen, una a una, las secuencias siguiendo el orden cronológico en que se presentarán.

La secuencia comúnmente está compuesta por una o varias escenas unidas entre sí por un contenido narrativo. Las mismas situaciones, personajes, hechos, etc.

En el tratamiento, se empieza a visualizar la narración, se buscan los elementos necesarios que contribuyan a connotar y denotar el significado y la expresividad de la imagen visual, sonora y/o audiovisual.

5.2.1 GUIÓN LITERARIO.

Éste consiste en la narración ordenada de la historia, incluye diálogos y acción.

En la redacción del guión literario conviene emplear las cualidades del buen estilo:

CLARIDAD: Es cuando el pensamiento del escritor está al alcance de todos, es preciso que la construcción de las frases responda a un orden lógico, de tal forma que no provoque dudas ni malas interpretaciones.

CONCISIÓN: Consiste en emplear las palabras que expresen, en la forma más precisa, aquello que se quiere comunicar. Se evitan las ideas secundarias.

SENCILLEZ: El escritor utiliza palabras y frases fáciles de comprender.

NATURALIDAD: Consiste en escribir con palabras apropiadas, simples y exactas; escribir sólo las palabras que el tema exige.

ORIGINALIDAD: Esto no depende tanto del tema que se trata sino del modo en que se trate.

Los diálogos constituyen uno de los recursos más importantes para la redacción del guión literario, ya que éstos son un elemento de la acción de los personajes.

Los diálogos deben escribirse de tal forma que dibujen temática y psicológicamente a los distintos personajes. Por otro lado, debe evitarse la redundancia entre los diálogos y la imagen, a menos que se justifique.

Hay diferentes tipos de diálogos: Generalidad, Activos y Expresivos.

5.2.2 GUIÓN TÉCNICO

Se distingue porque contiene los datos técnicos necesarios para la realización.

EL GUIÓN TÉCNICO PARA TELEVISIÓN

Debe contener, lo más detalladamente posible, las indicaciones precisas sobre los siguientes puntos:

- a) Número de toma (progresivamente)
- b) Número de cámara
- c) Los planos (iniciales)
- d) Movimientos de la cámara
- e) Descripción de la acción
- f) Texto
- g) Tiempo de duración de cada toma (incluyendo el texto)
- h) Indicadores sobre efectos sonoros y visuales
- i) Música
- j) Otras observaciones especiales.

En Televisa el formato que utilizan la mayoría de los escritores para la elaboración de un Guión para Televisión es el siguiente. En la carátula generalmente se incluyen los datos enumerados a continuación:

NOMBRE DEL PROGRAMA

ORIGINAL

ADAPTACIÓN

NOMBRE PRODUCTOR

No. DE CAPÍTULO
DIRECTOR DE ESCENA
DIRECTOR DE CÁMARAS
No. DE PÁGS.
No. DE ESCENAS
PERSONAJES
SETS
LOCACIONES
TOMAS DE UBICACIÓN
EXTRAS.

Y en la siguiente página:

SINOPSIS

En cuanto entramos de lleno al capítulo la numeración de las hojas inicia desde el número 1, con las siguientes características:

NOMBRE CAPÍTULO

No. CAPÍTULO

FADE IN:

PRESENTACIÓN Y CRÉDITOS

INT. O EXT/SET O LOCACIÓN/DÍA DE CONTINUIDAD/NUMERO DE ESCENA

VIDEO

AUDIO

Indicaciones técnicas para la redacción del “audio”:

En la columna destinada al audio, se anota cada entrada de locutor o actores escribiéndola con mayúsculas, para hacerla destacar del texto y de las demás indicaciones.

Los lineamientos dramáticos o de intención conviene escribirlos entre paréntesis, para evitar confusiones a la hora de la lectura.

En ésta columna, se deben anotar también las indicaciones sobre la música.

Por otra parte, para indicar si el que habla aparece en la pantalla o si sólo se escucha su voz, se utiliza el término:

- Voz en off y fuera de cuadro. *Voz en off* es una voz pensada o es un recuerdo que viene a la mente de algún personaje. *Fuera de cuadro* es cuando la toma está en otro personaje y el que habla no se ve.

EL STORYBOARD

Es otra valiosa herramienta para bocetar un guión y en Televisa lo utilizan más para musicales, entradas de telenovelas, y está constituido por:

1. Una secuencia de dibujos en donde se bosqueja la acción propuesta para ilustrar ya sea una parte o el total del programa (VIDEO).
2. El comentario descriptivo, narración o diálogos que acompaña la secuencia (AUDIO).
3. El tiempo parcial, por toma, y el tiempo acumulado, por secuencia.

Para hacer un storyboard no es necesario saber dibujar, ya que se elaboran apuntes muy sencillos. Se puede recurrir a recortes de revistas o de otros materiales impresos.

El propósito es expresar lo más claro posible la acción que se verá en la escena. Y se puede hacer con tarjetas de archivo para intercambiar el orden de las tomas si es necesario.

Sus ventajas:

- Ayuda a visualizar una acción a partir de las palabras.
- Ayuda a estudiar el desarrollo de una historia o de una parte de ésta.
- Permite transcribir acciones que sería muy complicado explicar en forma verbal y que podrían interpretarse equivocadamente.
- Entrena al escritor a pensar en imágenes.

Hay diferentes formatos, el más común es:

DIBUJO



VIDEO _____






AUDIO _____

5.3 LECTURA Y DESGLOSE DE GUIONES O LIBRETOS DE TELENOVELAS HECHOS POR DIFERENTES ESCRITORES.

Para llevar a cabo la lectura y el desglose de un libreto es muy importante la imaginación, la creatividad y la iniciativa; a continuación veremos escenas de distintas telenovelas producidas por Televisa. Por ejemplo en el libreto de la telenovela “¡Vivan los Niños!” después de leer la escena 2 del capítulo 5, tendremos que investigar todos los elementos actuales que utilizan los alumnos de una escuela particular de la ciudad de México; y por iniciativa propia tendremos que conseguir todos los elementos que en la escena no están especificados pero que son parte de la cotidianidad escolar, como: libros, útiles, mochilas, gises, borrador, bolso de la maestra, y todos los elementos que se nos ocurran que pueden formar parte de un salón de clases con niños de segundo grado. Posteriormente nos conviene subrayar el libreto con colores y hacerle nuestras propias anotaciones. Todo esto con el objetivo de facilitar nuestro trabajo en la preproducción y grabación de la Telenovela.

En algunas ocasiones hay personas de producción que se integran a un equipo que ya inicio grabaciones, por eso el primer ejemplo es de un libreto avanzado para pensar en una situación laboral real.

A continuación mostramos algunas escenas del capítulo 5 de la telenovela “¡Vivan Los Niños!”, y están marcadas con los siguientes colores, porque son marcadores fluorescentes fáciles de conseguir en el mercado (cada quien puede elegir los colores que más les convengan):

-  El rosa que nos ayuda a saber que esta escena es de locación
-  El color rojo nos ayuda a distinguir todas las escenas que pertenecen a foro.
-  El amarillo pertenece a actores y extras
-  El verde nos sirve para distinguir la utilería y todos los demás elementos que vienen descritos en el libreto.
-  El azul nos sirve para distinguir los efectos especiales.

PRESENTACIÓN

ABRE EN:

T. U. ESCUELA PATRIA UNIDA. DÍA 8

ZOOM IN A **LETRERO.**

CORTE A:

SALÓN DE CLASES ESCUELA. DÍA 8

RETAKE CAP. ANT. **TODO EL GRUPO DE 2º**, CON LO ESTABLECIDO Y **LUPITA** EN ESCENA. **SIMONETA** AL FRENTE LUPITA CON LA **FALDA MANCHADA** DE PINTURA. **MARISOL** ABRE LOS DEDOS DE LA MANO QUE LE TAPAN LOS OJOS PARA VER LA CATÁSTROFE, LAS RISAS AUMENTAN. DIRECCIÓN ÁGIL.

LUPITA VOLTEA MOLESTA

LOS NIÑOS RÍEN MÁS.

CORTE RÁPIDO A MARISOL QUE SE VE LAS **MANOS MANCHADAS.** INSERT A SUS MANOS MANCHADAS DE PINTURA. MARISOL TRATA DE LIMPIÁRSELAS Y SÓLO SE LAS EMBARRA MÁS.

ESCENA 1

ESCENA 2

EFECTO: RISAS EN AUMENTO.

1.- LUPITA: ¿Qué pasa...?

EFECTO: DE RISAS FRANCAS.

...De qué se ríen... ¡Contéstenme!

2.- MARISOL: (SIMULTÁNEO MURMURA ASUSTADA) ¡Ahora sí... Ya me llevó patas de cabra...!

TOMA A ROSTRO ANGUSTIADO DE
MARISOL

LUPITA SORPRENDIDA SE VOLTEA Y VE
SU FALDA. DAMIÁN SE HA SENTADO.

CORTE RÁPIDO A MARISOL QUE
ASUSTADA SE TAPA LA BOCA CON LAS
MANOS.

LOS NIÑOS MUDOS Y ASUSTADOS.

LOS NIÑOS SE INQUIETAN MURMURAN
AD LIBITUM.

LOS NIÑOS CALLAN. LUPITA LOS MIRA
ENOJADA

TODOS LOS NIÑOS, MENOS MARISOL

FONDITO TENSO.

3.- **DAMIÁN**: (PONIÉNDOSE DE PIE) ¡De la manchota de pintura que tiene usted en su falda maestra!

EFECTO: MURMULLOS AD LIBITUM.

4.- LUPITA: (FURIOSA) ¡¡¡Silencio!!! ¡¡¡¿Quién hizo esto?!!!

Exijo una explicación de inmediato.

Que se levante el responsable o el castigo será para todo el grupo.

5.- ÁNGEL: ¡Me muero de muerte!

6.- LUCAS: ¡Que hable el culposo!

7.- DAMIÁN: ¡A mí, ni me vean!

8.- LUPITA: (ALZA LA VOZ MOLESTA) ¡Silencio!

Nadie sale de aquí hasta que digan quien fue. (P)
Muéstrenme sus manos.

LEVANTAN LAS MANOS COMO SI LOS ESTUVIERAN APUNTANDO CON UN ARMA. MARISOL TIENE LAS PALMAS DE LAS MANOS VIENDO HACIA SU CARA COMO SI ELLA LA FUERA A TAPAR. LUPITA SE ACERCA A ELLA.

FONDITO TENSO.

Marisol, voltea las manos...

MARISOL LAS "VOLTEA" BAJÁNDOLAS TRAMPOSAMENTE DEJANDO LAS PALMAS HACIA ABAJO.

Dije que voltees las manos.

MARISOL LAS VOLTEA PERO CERRADAS. LUPITA SE LAS ABRE, INSERT A SUS MANOS CON LA PINTURA EMBARRADA.

¡Así que fuiste tú, Marisol!

LUPITA LA VE SEVERA. SOBRE MARISOL MUY AVERGONZADA,

ACORDES.

DESGLOSE:

CAP. 5, ESC.1, EXT. TU ESCUELA PATRIA UNIDA, D.8

Utilería: Letrero, **Duración:** 1/8

En esta escena no vemos niños en la toma de ubicación porque en la siguiente escena están en el salón de clases. Si en nuestro desglose quisiéramos ser más específicos en **notas** pondríamos que la T. U. (toma de ubicación) haga zoom in al salón de clases de 2°.

CAP. 5, ESC. 2, INT. SALON DE CLASES, ESCUELA PATRIA UNIDA, D.8

Sinopsis: Lupita descubre que Marisol mancho de pintura la banca de Simoneta.

Actores: ANGEL, BEGOÑA, BRISA, CITLALI, DAMIÁN, DIEGO, ISIDRO, ISIS, LUCAS, LUPITA, MAITE, MARISOL, OSCAR, POLITA, SANTIAGO, SIMONETA, WENDY, YUYI

Utilería: Bote pintura **Maquillaje:** Manos pintadas **Vestuario:** Falda pintada **Notas:** Sec ant. **Duración:** 1, 4/8

Por lo general, cuando iniciamos la producción de una telenovela, sólo en los primeros capítulos y las primeras escenas, o bien en las presentaciones de sets o nuevos personajes, se especifica cada uno de los elementos que intervienen en ellas, después nos los marcan de una manera general, como en la escena 2 del capítulo 5, por ejemplo esta situación tiene continuidad del capítulo 4, por lo cual no todos los actores vienen señalados en el libreto pero si es importante marcarlos en nuestro desglose.

LOC. EXT. ESCUELA. DÍA 9 (OTRO DÍA)

ESCENA 3

MOVIMIENTO USUAL DE NIÑOS, DE DIFERENTES GRADOS, UNIFORMADOS Y CON MOCHILAS (MATCH FORO), LLEGANDO A LA ESCUELA. PADRES QUE LOS LLEVAN A PIE O EN AUTO.

EFECTO: BULLICIO SONIDO AMBIENTE.

JOAQUÍN Y MAESTRA EXTRA LOS RECIBEN.

9.- JOAQUÍN: (ENTUSIASTA) Apremien el paso demoradas palomitas.

SOBRE ESTO,

ACORDES.

CORTE A:

VESTÍBULO ESCUELA. DÍA 9 (OTRO DÍA)

ESCENA 4

PANCHA CON UN PLUMERO EN LAS MANOS Y LUPITA CON LIBROS Y BOLSO.

EFECTO: BULLICIO NIÑOS.

NIÑOS DE DIFERENTES GRADOS EN UNIFORME Y CON MOCHILAS (MATCH LOC) PASAN POR AHÍ.
LUPITA SONRÍE.

LUPITA INICIA MUTIS APURADA.

LUPITA LE SONRÍE Y SALE HACIA DIRECCIÓN. PANCHA DESAPRUEBA Y SIGUE SACUDIENDO.
SOBRE ESTO,

CORTE A:

DIRECCIÓN ESCUELA. DÍA 9

EN ESCENA: DIRECTORA, MARISOL CON MOCHILA Y SOFÍA CON BOLSO. ELLA SENTADA FRENTE AL ESCRITORIO DE LA DIRECTORA.

MARISOL CON CABEZA GACHA.

10.- PANCHA: Píquele, que la mamá de la Marisol la 'stá esperando desde hace rato en la dirección.

11.- LUPITA: Gracias, Pancha.

12.- PANCHA: (CÓMICAMENTE AUTORITARIA) Ponga a esa chamaca en cintura... ¡'Magínese nomás... la falda tan fina que le echó a perder!

ACORDES.

ESCENA 5

13.- DIRECTORA: (A MARISOL) Marisol sabes perfectamente que infringir las reglas de disciplina de esta escuela tiene consecuencias muy graves.

EFEECTO: TOQUIDO DE PUERTA.

¡Adelante!

ENTRA LUPITA CON SUS LIBROS Y BOLSO.

Aquí está la madre de la delincuente que atentó contra usted.

14.- LUPITA: Buenos días.

15.- SOFÍA: (HABLA RÁPIDA, GRACIOSA) Buenos días, maestra. Yo quiero ofrecerle una disculpa a nombre de mi hija... La inocente heredó la inquietud de sus tías, las hermanas de su papá, y de su abuelita por parte de padre... porque mi familia...

16.- LUPITA: (INTERRUMPE) Señora, una cosa es que Marisol sea inquieta, y otra muy distinta es que rebase los límites de respeto más elementales hacia las demás personas.

17.- MARISOL: (DULCE) Es que la broma no era para usted, maestra, sino para Simoneta...

18.- LUPITA: Eso no importa. A nadie se le debe hacer una broma tan pesada... ¿Te gustaría que te lo hubieran hecho a ti?

MARISOL NIEGA CON LA CABEZA.

19.- DIRECTORA: A la escuela se viene a estudiar, no a divertirse.

20.- LUPITA: (AMABLE) Señora directora, con todo respeto, yo creo que a las dos cosas. Pero los juegos tienen su momento y su lugar. Y hay de juegos a juegos.

21.- MARISOL: (A SOFÍA) Te lo dije mami, mi maestra es la más buena del mundo.

SOFÍA LE SONRÍE A LUPITA.

22.- DIRECTORA: (SEVERA) Con halagos no se llega a ningún lado, Marisol. Mejor compórtate correctamente, ya que en ese sentido dejas mucho que desear.

23.- SOFÍA: Mi hija está muy avergonzada y arrepentida por lo que hizo, maestra ella la quiere mucho.

24.- LUPITA: (INTERRUMPE) Señora, yo también la quiero, pero la inquietud hay que canalizarla y Marisol debe aprender a no extralimitarse, o me veré obligada a tomar medidas drásticas.

SOBRE MARISOL APABULLADA POR EL REGAÑO,

ACORDES.

CORTE A:

CAP. 5, ESC. 3, EXT, CALLE, ESCUELA PATRIA UNIDA,, , D.9

Sinopsis: Joaquín y la maestra reciben a los niños

Actores: Joaquín **Extras:** Papas, niños, maestra

Utilería: Mochilas, Letrero **Vehículos:** Autos **Vestuario:** Uniformes

Duración: 2/8

CAP. 5, ESC. 4, INT, VESTIBULO, ESCUELA PATRIA UNIDA,, , D.9

Sinopsis: Pancha avisa a Lupita que la mamá de Marisol la está esperando en la dirección.

Actores: Lupita, Pancha **Extras:** niños **Utilería:** Mochilas, Plumero, Libros

Vestuario: Uniformes, Bolso **Duración:** 1,1/8

CAP. 5, ESC. 5, INT, DIRECCION, ESCUELA PATRIA UNIDA,, , D.9

Sinopsis: Explican a Marisol la importancia de la disciplina. Marisol confiesa que la broma de manchar la falda era para Simoneta

Actores: Directora, Lupita, Marisol, Sofía

Utilería: Mochilas, Libros **Vestuario:** Uniformes, Bolso **Notas:** Aforar pasillo

Duración: 3/8

Como nos podemos dar cuenta los elementos están en singular y plural aunque no coincidan con la escena, esto es para no saturar el Movie Magic Scheduling con tanta información. Por ejemplo en la escena debe haber solo una mochila porque sólo está Marisol, pero desde un inicio del desglose de la Telenovela nosotros hemos utilizado el plural de este elemento. En el caso de **notas:** aforar pasillo significa que escenografía, ambientación e iluminación deben considerar que en la escena se abre la puerta para que Lupita entre al set de la dirección, por lo cual deben montar un panel del pasillo para que no se vea oscuro y nos de la sensación de que estamos en una dirección de una escuela más no en un set de foro de grabación.

El siguiente libreto es el primero de la telenovela “Piel de Otoño” producida por la PRODUCTORA Mapat

“PIEL DE OTOÑO”

ORIGINAL: **Liliana Abud, Eric Bonn, Lindy Giacoman.**

ADAPTACIÓN: **Martha Olaiz, Antonio Abascal, Tania Betrán**

EDICIÓN LITERARIA: **Rossana Ruíz**

ASESORES LITERARIOS: Guillermo Quezada y Enrique Jiménez.

PRODUCTORA: MAPAT

CAPÍTULO 001

ENTRADA A SUPERVISIÓN LITERARIA:	Nº DE PÁGINAS: 20
FECHA DE GRABACIÓN:	ESCENAS: 27
FECHA AL AIRE:	CONTINUIDAD: DÍA 1 NOCHE 1
DIRECTOR DE ESCENA: LILI GARZA	DIRECTOR DE CÁMARAS:

PERSONAJES:

- | | |
|------------------------|--------------------------------|
| 1. LUCÍA | 13. <i>PABLO CASTAÑEDA</i> |
| 2. RAMÓN | 14. LILIANA |
| 3. MIGUEL ÁNGEL (niño) | 15. ALEXA RIVEROLL |
| 4. LILIANA (niña) | 16. CARMINA RUBIO |
| 5. LUCÍA (joven) | 17. ROSARIO |
| 6. RAMÓN (joven) | 18. VICTOR |
| 7. JOVITA | 19. TRIANA GALLASTEGUI |
| 8. MIGUEL ÁNGEL | 20. ARACELI (empleada joyería) |
| 9. PROFESOR | 21. JOSE MANUEL CHARRAIZ |
| 10. VERÓNICA | 22. FELIPE SAN MARTIN |
| 11. JUAN URCOLA | 23. JUAN CARLOS VIDALES |
| 12. CRISTINA | 24. DIEGO |

SETS

1. RECÁMARA LUCÍA
2. ESCALERAS MENDOZA
3. RECÁMARA LUCÍA (humilde)
4. VESTÍBULO MENDOZA
5. RECEPCIÓN OFICINA RAMÓN
6. OFICINA RAMÓN
7. *ESTUDIO MENDOZA*

8. COCINA MENDOZA
9. CAFETERÍA ESPAÑA
10. ESTANCIA ROSARIO
11. PASILLO DEPARTAMENTOS HUMILDE
12. DEPARTAMENTO JUAN CARLOS
13. *OFICINA PABLO*

LOCACIONES

1. SALÓN DE CLASES UNIVERSIDAD PRIVADA
2. PASILLO UNIVERSIDAD PRIVADA
3. JOYERÍA
4. PASILLO DEPARTAMENTO JUAN CARLOS
5. ESCALERA EDIFICIO JUAN CARLOS

TOMAS DE UBICACIÓN

1. MANSIÓN MENDOZA
2. UNIVERSIDAD PRIVADA
3. ESPAÑA, DIFERENTES VISTAS
4. EDIFICIO HUMILDE
5. CIUDAD DE MÉXICO

EXTRAS

1. JARDINERO MANSIÓN MENDOZA
2. ALUMNOS UNIVERSIDAD PRIVADA
3. PARROQUIANOS CAFETERÍA ESPAÑA
4. MUJER JUAN CARLOS (OFF)

“PIEL DE OTOÑO”

CAPÍTULO 001

PRESENTACIÓN Y CRÉDITOS:

FUNDIDO DE APERTURA A:

INT. RECÁMARA LUCÍA. NOCHE 0

ESCENA 1

LA CÁMARA ABRE EN UN LUGAR QUE NO SE DISTINGUE BIEN PUES LA LUZ ES TENUE. RECORRE UN POCO EL LUGAR Y NOTAMOS A MEDIAS QUE ES UNA RECÁMARA. LLEGAMOS A UNA ESQUINA, FRENTE A LA VENTANA SE VE UN SECRETER, MUY FEMENINO, SE VE UNA MANO QUE ESCRIBE EN LETRA MANUSCRITA EN UN DIARIO. QUIEN ESCRIBE ES **LUCÍA**, (PRESENTACIÓN DE PERSONAJE: MUJER ATRACTIVA PERO SIN MUCHO ARREGLO, DE UNOS CUARENTA AÑOS). SIN EMBARGO, SE VE DIFUSA O DE ESPALDAS, EN SU RECORRIDO, LA CÁMARA SE CENTRA EN UNA FOTOGRAFÍA FAMILIAR DE LOS MENDOZA. ILUSTRAR LA VOZ CON DISOLVENCIAS DE IMÁGENES DE OTOÑO.

1. **LUCÍA (OFF):** Es otoño otra vez, y otra vez me vuelvo a preguntar: ¿En dónde me equivoqué...? ...Todavía recuerdo aquella tarde, era de otoño, como ésta, pero hace ya muchos años... Una gitana me leyó la suerte me dijo que me casaría muy pronto y muy enamorada. También me dijo que

tendría dos hijos y que ni la salud ni el dinero me iban a faltar jamás... “Entonces voy a ser completamente feliz”, le dije. Ella sonrió con cierta amargura, y me contestó: “Ay, mujer, la felicidad es otra cosa...” Me reí de ella... Hoy después de tantos años, ella se reiría de mí....

SOBRE LUCÍA.

CORTE A:

EXT. MANSIÓN MENDOZA. DÍA 1.

ESCENA 2.

UN JARDINERO ESTÁ BARRIENDO LAS HOJAS SECAS DE OTOÑO DEL JARDÍN, QUE ES PRECIOSO.

(**EFECTO:** *Entra música suave y trinar de pájaros*)

LA CÁMARA VA RECORRIENDO EL LUGAR Y SE CENTRA EN UNA VENTANA DEL PISO SUPERIOR.

CORTE A:

INT. RECÁMARA LUCÍA. DÍA 1.

ESCENA 3.

LA CÁMARA ABRE EN LA FOTOGRAFÍA DE LA ESCENA 1 EN DONDE VEMOS A LA FAMILIA MENDOZA. SE MIRAN SONRIENTES Y SE ABRAZAN ENTRE ELLOS CARIÑOSOS. EN ESE MOMENTO ESCUCHAMOS UN GRITO HISTÉRICO.

2. **RAMÓN:** (GRITA FUERA DE CUADRO) ¡Lucía, sigo esperando!

UNA MANO DE HOMBRE ENTRA A
CUADRO Y TIRA LA FOTOGRAFÍA CON
VILENCIA AL PISO.

(EFECTO: Estallido de vidrio)

CORTE A:

INT. ESCALERAS MENDOZA. DÍA 1.

ESCENA 4.

(EFECTO: Estallido de vidrio)

LUCÍA (AHORA SÍ LA VEMOS POR
COMPLETO) PRESENTACIÓN DE
PERSONAJE VIENE APURADA SUBIENDO
LAS ESCALERAS CON UNA CAMISA
LIMPIA Y PLANCHADA. AL OÍR EL
ESTRÉPITO DE LA FOTOGRAFÍA SE
CONGELA Y DESPUÉS SUBE CON PRISA.

CORTE A:

INT. RECÁMARA LUCÍA. DÍA 1

ESCENA 5.

ENTRA LUCÍA A LA RECÁMARA Y VEMOS A
RAMÓN (PRESENTACIÓN DE PERSONAJE:
HOMBRE ATRACTIVO, NORTEÑO, GRANDOTE
45 AÑOS, DE CARÁCTER RECIO) RAMÓN
MIRA SEVERO A LUCÍA.

Guión: Marha Olaiz, Antonio Abascal y Tania Betrán. Productora: Mapat Cap. 001 Pág. 2

LUCÍA RECORRE LA RECÁMARA CON LA VISTA Y SE DA CUENTA DE QUE LA FOTOGRAFÍA ESTÁ ROTA.

RAMÓN LA MIRA COLÉRICO.

LUCÍA E ENTREGA LA CAMISA MUY ATEMORIZADA. ÉL VIOLENTO SE LA ARREBATA.

RAMÓN SE METE AL VESTIDOR FURIOSO LUCHA AÚN TEMBLANDO DE MIEDO, SE VA HACIA LA FOTOGRAFÍA Y EMPIEZA A RECOGER LOS PEDAZOS. SOBRE SU MIRADA.

DISOLVENCIA A:

FLASH BACK NO GRABADO

3. **RAMÓN:** (GRITANDO) ¡Te pedí que esta camisa estuviera limpia, Lucía! Ya viste qué hora es?

4. **LUCÍA:** (EN VOZ BAJA CON MIEDO) No tenías porqué romperla, Ramón.

5. **RAMÓN:** (GRITANDO) Sabes que no me gusta que nadie toque mi ropa mas que tú, esa criada tuya es una bestia para planchar, lo único que te pido es que mis cosas estén listas y no sirves ni para eso.

6. **LUCÍA:** (CON MIEDO) Perdóname, perdóname, ya la tenía planchada sólo que se me olvido subirla.

7. **RAMÓN:** Siempre acabas pidiendo perdón. ¡Eres una inútil!

Este libreto está escrito de una manera sencilla y poco descriptiva respecto a los sets, esto es porque previamente se entregó una psicología de personajes y relación de sets principales. Un punto interesante de la manera de escribir de Liliana Abud, Eric Bonn y Lindy Giacomani es que la historia la inician sin la toma de ubicación del set principal y nos atrapa sin descubrir el rostro de la protagonista hasta la escena 4.

El desglose de la primera escena lo haríamos de la siguiente manera:

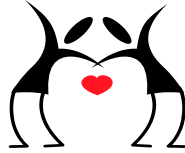
Es un set ambientado con más elementos que caracterizan al marido quién es dominante y macho y los elementos que distinguen a la protagonista son: su diario, una pluma que no está descrita en el libreto y la fotografía de la familia Mendoza.

Para el director de escena es muy importante marcar un tono nostálgico en el diálogo de Lucía que dice: “Todavía recuerdo aquella tarde, era de otoño, como ésta”, para ligarlo con la siguiente escena donde se muestran las hojas secas que están en el jardín de la mansión donde habita la Familia Mendoza y posteriormente caer otra vez en la fotografía de la familia.

En la escena dos, nos marcan solo un jardinero que está barriendo, pero por lógica la persona de utilería tiene que llevar una escoba para jardín, y con anticipación checar que haya hojas secas parecidas a las de los árboles del lugar, de no ser así conseguirlas.

El último ejemplo es el capítulo 311 de la Telenovela “Amigas y Rivales”, escrita por Alejandro Pohlenz y producida por el Sr. Emilio Larrosa.

"AMIGAS Y RIVALES"



IDEA : EMILIO LARROSA

LIBRETO : ALEJANDRO POHLENZ

ASESORÍA LITERARIA: SAÚL PÉREZ

EDICION LITERARIA : RAMÓN LARROSA

CAPITULO 311

FADE IN A:

EXT. TOMA DE UBICACIÓN DEL EDIFICIO DEPTO. ÁNGELA

--NOCHE

DISOLVENCIA A:

INT. PASILLO DEPTO. ANGELA

--NOCHE 99 ESCENA 1

CONTINUACIÓN Y REMATE DE LA ÚLTIMA ESCENA DEL CAPÍTULO ANTERIOR, MISMA QUE REPETIMOS ÍNTEGRAMENTE...

VEMOS A CARLOS, QUE ESTABA TOCANDO EN LA PUERTA DE ÁNGELA. PERO, AHORA, APARECE ÁNGELA, DESTROZADA ANÍMICAMENTE. VIENE DE VER A NAYELI. ÁNGELA REACCIONA FAVORABLEMENTE AL VER A CARLOS.

ÁNGELA:

¡Mi amor!

LO QUIERE ABRAZAR, PERO CARLOS LA ALEJA DE SÍ....

CARLOS:

He venido a decirte que ya no quiero seguir teniendo una relación contigo.

ZOOM IN A ÁNGELA QUE REACCIONA CON ENORME TRISTEZA Y DESCONCIERTO.

MÚSICA: ACORDE.

ÁNGELA:

(VOZ QUEBRADA) Es estúpido que pregunte por qué...

CARLOS:

Sí, es estúpido. Lo sabes perfectamente bien. Lo que supe anoche, Ángela, lo cambió todo.

ÁNGELA:

Pero... Ya lo sabías. Yo te lo dije hace unos días.

CARLOS:

Conocer los detalles, Ángela, me desconcertó mucho. Los años que pasaron antes de que, al fin, te decidieras a hablar. Las muertes y tragedias que hubieras podido haber evitado.

ÁNGELA:

Ya te dije, por qué y cuándo cambié, Carlos. Todo empezó cuando tu mamá me obligó a terminar contigo; a decirte que no te amaba.

CARLOS:

Sí, Ángela, eso fue muy grave, pero no justifica; no explica tus actos. Fuiste cómplice de una asesina y tu silencio afectó

a muchas personas. Yo no puedo amar a una persona así.

ÁNGELA:

¡Ya no soy esa persona!

CARLOS:

...Cuando pienso en ti, no puedo evitar pensar en todo lo que dijiste anoche...

Ángela: ya no quiero que nos volvamos a ver. Tampoco quiero que trabajes en *Nueva Vida*.

ÁNGELA:

(VOZ QUEBRADA) Te amo, Carlos.

CARLOS:

No me busques más, por favor.

ÁNGELA:

(VOZ QUEBRADA) ¿Vas... Vas a volver con Jimena?

CARLOS:

No lo sé, Ángela... Adiós.

CARLOS SE QUIERE IR, PERO, CLARO, ÁNGELA SE AFERRA A ÉL.

ÁNGELA:

(LLORANDO) ¡Carlos: por favor!

CARLOS:

Ángela: lo que hiciste es imperdonable y despreciable.

CARLOS SE ZAFÁ:

¡Adiós!

CARLOS SALE Y ÁNGELA CAE DE RODILLAS, EN UN LLANTO PROFUNDO Y TERRIBLE.

MÚSICA: TEMA TRISTÍSIMO.

SOBRE ÁNGELA, **DISOLVENCIA A:**

EXT. TOMA DE UBICACIÓN DEL HOSPITAL DEL BOSQUE
DISOLVENCIA A:

--NOCHE

INT. SALA DE ESPERA EN HOSPITAL DEL BOSQUE

--NOCHE 99 ESCENA 2

ÉSTA ES LA CONTINUACIÓN DE LA PENÚLTIMA ESCENA DEL CAPÍTULO ANTERIOR, EN LA QUE HEMOS VISTO, LA LLEGADA DE UNA ATRIBULADÍSIMO ABELARDO. ESTÁ FRENTE A LAURA Y, ROBERTO, TAMARA, OFELIA, *EL FEO*, GEORGINA, PEPE Y SEBASTIÁN, ESTÁN EN SILENCIO, REACCIONANDO.

ABELARDO:

(VOZ QUEBRADA) ¡Ay, pobrecita de mi chaparrita! ...

LAURA:

(VOZ QUEBRADA) Abelardo... Se van a llevar a mi hermana a Houston.

ABELARDO REACCIONA.

MÚSICA: ACORDE.

LAURA:

(VOZ QUEBRADA) La verdad es que sólo estábamos esperando a que llegaras...

ABELARDO:

¿Por qué se la van a llevar?

LAURA:

Un doctor norteamericano nos dijo que es lo mejor; hay un hospital especializado en casos como estos...

ABELARDO:

¡¿Cómo pasó, Laurita?! ... ¡¿Por qué pasó?!

LAURA:

...Es muy difícil explicártelo en estos momentos.

ABELARDO:

Bueno, pero... ¿Pero puedo ver a mi chaparrita?

LAURA:

...Ven, vamos a localizar al doctor...

LAURA Y ABELARDO SE ACERCAN AL MOSTRADOR.

SEBASTIÁN:

¿Quién es ese muchacho?

GEORGINA:

El novio de Andrea, mi amiga; la que está en coma...

SEBASTIÁN:

¡Dios mío! ... ¡Lo que no estará sufriendo! ...

PEPE:

Y, ¿de dónde viene? ... Trae una maletita...

ROBERTO:

Viene de *El Paso*: hace unos días, se fue de indocumentado... Es un muchacho humilde...

PLANOS Y **DISOLVENCIA A:**

EXT. TOMA DE UBICACIÓN NUEVA CASA DE NAYELI

--NOCHE

DISOLVENCIA A:

ÉSTA ES LA CONTINUACIÓN DE LA ANTEPENÚLTIMA ESCENA. GEMA, AL FIN HA HABLADO Y LES HA DICHO A AMADA Y A NAYELI, QUE, UNO DE LOS SECUESTRADORES FUE UNA MUJER MUY BONITA. CLARO, EN ESE MOMENTO, NAYELI NO LIGA QUE PUDIERA SER ROXANA. JOHNATAN ESTÁ PRESENTE.

GEMA:

...Había otros dos señores. Uno... Que me cuidaba... Y el otro, el que hablaba por teléfono...

NAYELI:

Mi amor: te juro que si no quieres hablar de eso, mejor no lo hagas... No quiero que te haga daño recordar eso tan feo que te pasó...

AMADA:

Lo importante es que ya están con nosotros, hijita...

NAYELI:

...Y que estás segura; y que nunca más te va volver a pasar eso...

JOHNATAN:

¿Eran muy malos esos tipos, Gema?

NAYELI:

¡Johnatan!

GEMA:

...Una... Una vez... El que hablaba por teléfono, se quitó el cinturón. Creo que... Me quería matar...

NAYELI ABRAZA A GEMA:

NAYELI:

¡Ya, hermanita! Ya... Ya no pienses en eso,
por favor...

SOBRE ESOS PLANOS, **DISOLVENCIA A:**

En este libreto antes de la escena 2 está marcada la (TU) Toma de ubicación del Hospital del Bosque, en el estilo de Alejandro Pohlenz las tomas de ubicación no van numeradas para no ocupar un espacio a la hora del desglose y programación del libreto. De cualquier manera cuando se hace un break para una locación determinada, por lo general se programan varias TUs, de día, de noche con los letreros correspondientes, con gente, sin gente, con autos, sin autos y así en un solo día se graba para tener un stock.

La escena 2 tiene continuación de la penúltima escena del capítulo 310, nos marcan los siguientes personajes: Abelardo, Laura, Roberto, Ofelia, El Feo, Georgina, Pepe y Sebastián pero debemos poner atención a los extras que deben estar en la escena, que en este caso serían: Enfermeras, pacientes, médicos y gente.

El formato de los tres libretos anteriores es casi igual, mientras “¡Vivan los Niños!” y “Piel de Otoño” tienen el día de secuencia junto al nombre del set y los diálogos de los actores numerados, “Amigas y Rivales” no tiene cronología de números en los diálogos y el día de secuencia se distingue mejor porque esta separado del nombre del set, y haciendo un comparativo con la explicación teórica del Guión Técnico ninguno de los tres libretos sigue esa estructura.

CAPÍTULO 6

ETAPAS DE PRODUCCIÓN

Existen tres etapas o fases básicas en el proceso de la producción: Preproducción, producción y post-producción.

6.1 La Preproducción:

La Preproducción es la etapa previa a la realización y la más importante porque ahí es donde se origina la idea de la cual parten las otras dos etapas: la producción y la postproducción. El material audiovisual se hace sobre el escritorio. Es mejor improvisar en el papel que durante la grabación. Así una buena preproducción asegura el 50 por ciento del éxito del programa, es de ahí la importancia de un buen estudio de la historia y del guión.

En la preproducción las ideas básicas y propuestas de producción son desarrolladas y puestas en práctica. Es durante esta fase que el productor trabaja arduamente pues un error en el concepto de la historia puede llevarla por el rumbo correcto o desviarla a tal grado que no habrá tiempo, talento o habilidad de edición que más adelante pueda salvarla.

Todo lo que se observa a través de la televisión inició con una idea. Por lo simple que esto parezca, el desarrollo de buenas ideas y, especialmente, de ideas funcionales para lograr un programa sobre bases regulares no siempre resulta tan sencillo. Es necesario generar ideas que valgan la pena y que respondan a la demanda existente.

El productor es el encargado de iniciar esta etapa la cual implica:

- La presentación de su idea original, o de la historia que él haya escogido del acervo de Televisa, o bien la que la empresa le haya asignado.
- En caso de que sea idea original, se inicia el desarrollo de la historia, el registro y trámite de derechos de autor en la SOGEM (Sociedad General de Escritores Mexicanos).

Las personas claves en este proceso son el productor, el productor asociado, el escritor, el administrativo y el jefe de scouting. El productor debe, en primer lugar, hacer

un presupuesto provisional, considerando cotizaciones derechos de autor, de locaciones, talento artístico, comidas, viáticos, transporte y personal de producción incluyendo directores.

Las primeras decisiones esenciales para la producción son:

- La selección y el contacto con el elenco estelar.
- Las locaciones principales y la fecha de inicio de grabación.
- El productor revisa los guiones y hace los cambios que considera necesarios, elige a sus asistentes y directores de cámaras y escena.
- Posteriormente el productor hace una propuesta a los ejecutivos de Televisa del elenco que quiere y necesita, una vez autorizado se elabora un presupuesto con el área administrativa de la empresa.
- El presupuesto se calcula en función del elenco estelar mexicano y extranjero que se contratará para la telenovela, del número de sets que tendrá que construir el departamento de escenografía, de las locaciones en la ciudad de México y foráneas, el equipo de producción, directores, viáticos, automóviles y la cantidad de efectos especiales.

Una telenovela tiene en promedio 180 capítulos de media hora, los cuales se transmiten de lunes a viernes en segmentos de media o una hora. El tiempo total que se lleva hacer una grabación completa de la misma depende del número de capítulos que ésta tenga. En promedio, una telenovela toma de 6 a 8 meses de grabación, salvo que la misma se alargue por así convenirle a la empresa.

La preproducción se inicia por lo general con 40 libretos escritos de media hora.

Primero se reciben los capítulos que el escritor presenta, el editor literario verifica la continuidad cronológica de dichas escenas y la supervisión literaria, las supresiones y el buen uso del lenguaje.

Después cada integrante de la producción va haciendo el vaciado o desglose de su respectiva actividad. El coordinador de producción, lo utiliza para la elaboración de los planes de trabajo diarios.

El coordinador artístico y el jefe de scouting también realizan un vaciado, pero ellos lo hacen sobre las sábanas de personajes, sets y locaciones respectivamente; se llaman así debido a que se realizan con base en todos los capítulos que forman una telenovela, por lo cual su extensión es muy larga.

Son hojas divididas por pequeños cuadros que abarcan cien capítulos de manera horizontal y cincuenta personajes, sets, locaciones de manera vertical.

Se utilizan para localizar gráficamente en cuántos capítulos aparece cada personaje, lo cual ayudará con la contratación artística al principio de la grabación; y cuántas veces aparece cada set o locación, lo cual ayudará al escenógrafo y al ambientador, para saber cuantas veces será requerido el montaje de cada uno de ellos.

En esta etapa de preproducción participan: el equipo de producción, recursos literarios, Dirección de planeación y logística la cual nos apoya con escenógrafos, ambientadores, diseñadores de vestuario, maquillistas, peinadoras, peluquería, caracterización, utileros, camerinos, un Foro para hacer las pruebas del Talento artístico, la Unidad de Control Remoto (U.C.R) y el Foro dentro del cual se hará el montaje de los sets para llevar a cabo la grabación de toda la telenovela.

La **Dirección de Planeación y Logística** que se encarga de proveer y facilitar las necesidades técnicas (UCR, Foros, Equipos portátiles e Equipos especiales) y por otro lado coordina las juntas con los servicios cuando la producción va a dar inicio a un proyecto, cuando van a grabar algo complicado o cuando van a salir de locación foránea. Los servicios son los siguientes: Escenografía, montaje, ambientación, telones, utilería, maquillaje y peinados, caracterización, vestuario, ingeniería y efectos especiales (electrodoméstica), animales, vehículos, campers, mudanzas, ANDA (Asociación Nacional de Actores), ASSA (Asesoramiento y Seguridad S. A.). Estos servicios a su vez dependen de otras Direcciones, gerencias y coordinaciones de la empresa, con los cuales la producción tiene trato directo después de la primera junta de servicios y de saber quienes serán los responsables de cada área.

La Dirección de Planeación y logística apoya a las producciones que van a dar inicio a un nuevo proyecto así como a aquellas producciones que ya están al aire.

Antes de realizar las pruebas al talento artístico se hace una junta con el departamento

de contratación y desarrollo artístico, coordinación de contratación artística y con el C.E.A (Centro de Educación Artística) para hacer una selección del elenco y así no duplicar su participación en otras producciones.

Las pruebas realizadas al talento artístico (casting) tienen como objetivo varios puntos:

- Definir vestuario y maquillaje de los actores de acuerdo a la psicología de los personajes.
- Analizar como se ven los actores frente a las cámaras para definir las parejas y las familias.
- Se hacen pequeñas pruebas de actuación a nuevos talentos y a otros personajes que también son importantes para la historia.

El periodo de preproducción en el caso de una telenovela, puede durar de uno a dos meses dependiendo de la complejidad de la historia y de las necesidades de Televisa, o sólo una semana si se trata de un episodio para una comedia de situación (Sitcom). Las producciones más complejas, como telemaratones o ceremonias de entrega de premios en vivo y en directo, pueden exigir meses de preproducción.

En el proceso de preproducción se convoca a una reunión final a la que asisten todos los componentes del equipo, el director y el escritor. El equipo de producción, conducido por el productor, revisa detalladamente cada escena del guión. Se analiza cada elemento de la producción y se responden las preguntas que puedan surgir. La duración de la reunión puede variar, según la complejidad de la producción.

La preproducción concluye con:

1. Varias reuniones del director de escena con los actores para leer, comprender como van a interpretar a sus personajes y ensayar algunas escenas.
2. Visitas de los directores, producción, el ingeniero de la U.C.R asignada, ambientadores y escenógrafos a las locaciones principales.
3. La calendarización de todas las actividades, lo anterior servirá para dar seguimiento a las labores que debe desempeñar cada persona, así como el tiempo en que deben realizarse.
4. El vaciado o desglose de toda la información de cada escena de los libretos en orden cronológico, en un formato ya establecido por la producción y que contiene: CAP/ESC., DÍA, SET, PERSONAJES, UTILERÍA, OBSERVACIONES, DURACIÓN. A este desglose se le conoce como "Lista Negra" (o Biblia) de la

cual se obtiene la información para la elaboración de los planes de trabajo de cada día. Los planes de trabajo son las hojas en las que se detallan qué escenas se van a grabar cada día, quién interviene, a qué horas, y qué elementos tanto técnicos como humanos participan en cada día de grabación. Estas hojas son el resultado directo del desglose del guión, tarea llevada a cabo por el equipo de producción que consiste en extraer todos y cada uno de los elementos que se van a necesitar en la grabación (humanos - artístico y técnicos - y materiales), gracias a una pormenorizada lectura del libreto.

5. Por su parte el Productor tiene juntas constantes con los posibles clientes (patrocinadores), y con el personal del departamento de mercadotecnia de Televisa.
6. “También el productor se reúne con la Vicepresidencia de Imagen y Publicidad de Televisa para planear la campaña publicitaria y los apoyos de promoción de la telenovela, esto se hace a través de:

- La campaña de lanzamiento, de mantenimiento y final.
- Las campañas especiales que vaya requiriendo el proyecto.

Todo esto soportado en los diferentes medios de comunicación como: televisión, radio, prensa, revistas y medios externos.

Así mismo, con el productor se trabaja la publicidad para la venta internacional de la telenovela.”⁴¹

“El trabajo de la gente de publicidad es lograr que la brecha que existe entre la audiencia potencial y la real se haga cada vez más estrecha”⁴²

6.2 Producción:

La producción es la realización del programa en sí, la grabación ya sea en estudio o en exteriores, lo cual implica haber llevado a cabo la vinculación de todos los elementos de la preproducción.

Como cualquier aspecto de la producción de televisión, el traslado de un programa de la fase de ensayo a la ejecución al aire se regula por estrictos límites de tiempo. En las grandes operaciones el coordinador general de producción elabora la instalación la

línea del tiempo o calendario de producción.

⁴¹ Entrevista con la Lic. Patricia García, Coordinadora de promoción y publicidad, Televisa, S.A.

⁴² Zettel, Herbert, Manual de Producción Televisiva, Ed. Thomson editores, 7ma. Edición, México 2000.

Durante la producción se da inicio a la grabación, por lo general primero es en locación para dar tiempo de que se construyan los sets con su respectiva secuencia (matching). En la locación generalmente se graba con dos cámaras y en caso de que haya escenas complicadas con efectos especiales se pide una tercera con su respectiva máquina de videotape y una grúa en la cual se monta la cámara y sirve para hacer tomas panorámicas.

Al inicio de la producción las jornadas de trabajo son de 8 horas, pero si el productor cuenta con poco material grabado antes de entrar al aire, pide autorización a los ejecutivos correspondientes de la empresa para irse a tiempo extra durante las grabaciones y así poder cerrar capítulos y tener cuando menos tres semanas de colchón.

Para que una telenovela sea exitosa y tenga un efecto valioso y duradero, el productor y su equipo estudian las necesidades, intereses y hábitos generales del público al cual piensan llegar. Y dentro de la historia el productor siempre pide al escritor que abarque temas que de alguna forma toquen al público emocionalmente.

Durante la producción se corrigen los planes de trabajo diarios (break), hechos durante la preproducción y se adaptan a las necesidades reales del arranque de la grabación. Durante la preproducción no se elaboran todos los breaks de grabación de la telenovela, por lo general se elaboran los del primer mes de trabajo.

Cada producción elabora su formato de break de manera diferente, pero la información que contienen en todos los casos es la misma. Son la guía de grabación que debe seguirse en el foro o la locación, aunque muchas veces el orden de las escenas que están programadas para ese día pueden ser cambiadas por el jefe de producción, según las necesidades o problemas de horario que puedan surgir.

El armar los planes de trabajo es como jugar ajedrez, ya que debemos realizar una gran combinación de piezas que se deben “cuadrar” para no tener un gasto excesivo del presupuesto; debe realizarse un manejo de contratación de actores lo menos repetitivo posible y tratar de cubrir el mayor número de capítulos posible, combinando los sets que lo conforman.

En el caso de las locaciones, se debe tomar en cuenta la distancia que existe entre la empresa y la (s) locación (es) a realizar. Es fundamental ponderar las contingencias climatológicas, ya que pueden frustrar el día de grabación.

Cuando se esta grabando en foro y locación simultáneamente, debemos hacer una combinación de escenas lógica ya que los actores no pueden estar en dos lugares al mismo tiempo y podemos nosotros mismos entorpecer el trabajo de foro o locación por la mala programación en los tiempos.

La hijuela (“fiola”, hija) es algo anexo o subordinado a otro principal, por lo que en el ambiente literario televisivo se le denomina “hija de una escena”. Las realizan los escritores cuando, después de terminado un capítulo:

- Se ve la necesidad de explicar algún conflicto con mayor detalle.
- De resaltar más algún acontecimiento dentro de la historia.
- De reubicar algún personaje por continuidad o cuando se necesita alargar la historia.
- De ajustar en tiempo un capítulo que se terminó de grabar y quedo corto en tiempo aire.

Las hijuelas nos ayudan a entrelazar, con lo ya escrito y/o grabado, las nuevas situaciones que se empezarán a desarrollar.

Ahora bien, las telenovelas no se graban en el orden que marca el libreto. Durante un día se graban diferentes escenas de diferentes capítulos para así aprovechar los sets que ya están montados en el foro. Por ejemplo, el día lunes se graban las escenas 3, 5, 9 y 32 de los capítulos 8,10,13 y 40 para aprovechar el set de la sala de alguno de los personajes; así el actor solo deberá cambiarse de vestuario y la iluminación tendrá que cambiar también de día a noche según requiera la historia.

Antes de iniciar las grabaciones del día, los actores deben ser maquillados y peinados por lo que se les cita una hora antes de entrar al foro.

Una vez listos los actores, ensayan con el director de escena una o varias escenas. Durante el ensayo todo el equipo de producción, staff técnico y actores tienen que estar atentos a las indicaciones del director de escena y del director de cámaras. Por ejemplo, el continuista debe verificar que las escenas en secuencia, tengan continuidad de todo tipo (accesorios, vestuario, caracterización, utilería, continuidad dramática, etc.), el iluminador debe estudiar qué reflectores tendrán que encender y dónde colocará las banderas de iluminación; los camarógrafos deben atender al director de

cámaras para saber dónde colocarán sus cámaras y hacia dónde realizarán desplazamientos, y desde luego, durante el ensayo, los actores recibirán instrucciones del director de escena en cuanto a tonos de voz, gestos, intenciones, sentimientos y desplazamientos dentro del set.

Después de este ensayo general se lleva a cabo un ensayo con cámaras antes de la grabación de cada escena y finalmente se realiza la grabación. Regularmente se hacen tres tomas de cada escena, pero si la primera o la segunda toma son buenas, de acuerdo con el criterio del director de escena y el de cámaras, entonces se puede proceder a la siguiente escena.

El tiempo que se toma una escena desde el ensayo general hasta su grabación, varía dependiendo de la dificultad de la misma y de algunos factores externos como pueden ser fallas técnicas, las cuales no son muy comunes pero llegan a suceder.

Se graban alrededor de 30 a 50 escenas diarias en cada foro de telenovela y en la realización de una telenovela participan un promedio de 100 personas, incluyendo actores, staff técnico, personal de producción y de servicios.

La BITÁCORA DE GRABACIÓN es donde el asistente del director de cámaras vacía la información requerida para el editor. Lleva toda la información del orden en que fueron grabadas las escenas de cada día, tanto en foro como en locación. Su utilidad es ubicar clara y rápidamente cada escena que fue grabada tanto en su tiempo efectivo de duración, como el tiempo de máquina en la que se localiza, el cual está tomado del código que tienen todas las cintas de grabación. Los datos que la conforman son los siguientes:

Nombre de la telenovela o programa.

Nombre productor.

Fecha de grabación,

Lugar de grabación (foro/locación),

Número (s) de cinta que se utilizan cada día.

Capítulo y escena, en el orden en que fueron grabadas.

Número de tomas que fueron realizadas por cada escena y cuál es la que quedó como

“buena”.

Observaciones, las cuales se señalan: cuando el audio necesita alguna corrección, cuando existe una doble edición dentro de la misma escena, cuando se tiene que insertar algún efecto especial.

Tiempo de máquina (TM), código que marca el inicio de la escena dentro del número de cinta.

Tiempo efectivo (TE) que es tiempo real de duración de cada escena.

6.3 Post-producción

En cine la fase de postproducción implica todas las labores posteriores a la producción, como desmontar los sets, las luces, empacar el equipo, cumplir con las obligaciones financieras finales y evaluar la efectividad del programa, en cambio en la televisión, en esta última fase se pule el programa o capítulo que se transmitirá al aire, se podría decir que es otra parte creativa de la producción, ya que los editores controlados por las computadoras y los efectos especiales tienen la capacidad de darle un término sofisticado o espectacular. Esta etapa es decisiva, pues implica cómo va a quedar conformado finalmente el programa. Es la edición, la inclusión de efectos especiales, musicalización, titulación, etc. Depende de esta etapa que el programa sea bueno o malo. Podemos tener una excelente preproducción y una buena producción, pero si la postproducción no es bien manejada, no tendrá ningún caso haber tenido éxito en las etapas anteriores.

Las personas y los pasos que se siguen en Televisa durante esta última etapa son:

Editores Offline Avid:

La edición consiste en colocar las escenas o tomas en un orden cronológico en una cinta de video. En algunas ocasiones el orden de las escenas marcado según el libreto, se cambian para mejorar la narración de la historia o para mantener un suspenso, esto sólo se hace si es aprobado por el escritor y el productor.

Los Editores son las personas encargadas de editar el programa que previamente fue copiado (digitalizado) de las cintas originales a una computadora. Dicha edición es terminada con un software llamado Mediacomposer de la marca Avid. Con esta

tecnología, los editores tienen la facilidad de incluir algunos efectos especiales. Ellos son la parte creativa que trabajan conjuntamente con el productor para mover escenas, cortarlas o partirlas, así como para incluir alguna voz en off que no estaba escrita. A veces, en caso de que el capítulo no este bueno, pueden cambiarlo, tomando escenas de capítulos posteriores.

La incorporación tecnológica Avid Mediacomposer

Avid es el líder mundial en la creación del software para la edición no lineal, permitiendo a los productores de películas, video, audio, animación, juegos, así como a los profesionales de la televisión a trabajar *eficaz, productiva, rápida y creativamente*. El Avid es dócil de manejar (después de haber tomado un curso de capacitación con un experto), además tiene una serie de herramientas que permiten a estos creativos armar y mostrar el producto final inmediatamente en la misma computadora.

La resolución con la que los editores trabajan porque tienen limitado el espacio en disco es de 15:1 y posteriormente en postproducción lo pasan a 2:1 que es la calidad de imagen que se requiere para la transmisión al aire.

Asistente Editores Avid:

Son las personas que asisten a los editores, encargándose de hacer todos los trámites burocráticos ante la empresa, como elaborar órdenes de trabajo y memorándums. Dan el seguimiento de las escenas grabadas de cada libreto y ordenan el material para que el editor pueda armar los capítulos. Organizan el material en el avid, es decir acomodan las escenas correspondientes a cada libreto ya que durante las grabaciones por lo general no se lleva una cronología en la realización, por ejemplo el orden de grabación de un día es:

Capítulo	Escena
1	3
10	4
30	2
1	20

Entonces ellos tienen que verificar que dichas escenas se vayan al archivo correspondiente a cada capítulo. También arman un libreto de audio en el cual agregan todas las necesidades del productor independientes a las ya marcadas en el libreto original, esto es, en cuanto a apoyo, efectos y música requerida para reforzar escenas o el capítulo en su totalidad para que posteriormente el musicalizador lo realice.

Por último supervisan que en postproducción los subtítulos estén bien escritos y los efectos de video estén de acuerdo a lo hecho por los editores, de no ser así lo reportan al editor titular del *avid*.

Musicalizador:

Una vez editado el capítulo por los editores entra el trabajo del musicalizador en el área postproducción y se encarga de lo siguiente:

- Ajustar los niveles de audio ya grabados en los cuatro canales de las cintas de video tape, además de insertar la música, incidentales, acordes, efectos, doblajes y cualquier sonido marcado en el libreto original y en los agregados marcados por los editores del *avid* que les haya pedido el productor.
- Elabora su Cue Sheet (Bitácora) con toda la música e incidentales utilizados en el capítulo.
- El Cue Sheet se lo entrega al *Dobner* (persona que elabora todos los gráficos y tipografías).
- El *Dobner* junto con un *Operador de Sistema de Postproducción* los insertan los datos del Cue Sheet a los créditos de salida en el capítulo master.

El capítulo master posteriormente lo revisa un *Operador de Video* en una sala de calificación, este que sería el último paso de control de calidad, donde el *Operador de Video*, que pertenece al área técnica, ve el capítulo de inicio a fin para detectar si existe alguna falla técnica tanto en video como en audio, o alguna falla por parte de producción, es decir que algún actor haya dicho alguna palabra altisonante y no se haya detectado durante la grabación ni durante la edición, corroboran que la comercialización incluida en el capítulo este respaldada por un documento firmado y autorizado por el ejecutivo correspondiente de la empresa, por otro lado, este *operador*

de video corrobora con los *editores de avid* que los efectos de video especiales estén de acuerdo a su edición (off line).

Una vez que el operador de video detecto alguna falla en el capítulo, pide a los responsables o al área correspondiente que lo corrijan.

Después de corregido el capítulo un *Supervisor de Postproducción* firma de terminado, entonces se realiza un respaldo llamado *copia blanca* y por ultimo el *Master* se envía a Televisa Chapultepec para su transmisión. La copia blanca se queda guardada en la Videoteca de Televisa San Ángel y el Master después de la Transmisión es enviado a Protele.

PROTELE, es una empresa que se ocupa de comercializar en el exterior el material de Televisa, exporta 40, 000 horas de video a 50 países.

CAPÍTULO 7

MOVIE MAGIC SCHEDULING

7.1 PRESENTACIÓN

El Movie Magic Scheduling (MMS) es el software mundial estándar para la industria del cine y la televisión que sirve como asistente para directores, productores y gerentes de producción que quieren facilitar su planeación, itinerarios o planes de trabajo que en el lenguaje televisivo son conocidos como breaks.

El MMS funciona como una base de datos destinada a realizar un desglose del guión o libreto, que permite ver en pantalla de un vistazo todos los elementos que intervienen en cada escena. Gracias a un efectivo sistema de colores, rápidamente se observa que escenas hay que grabar, si son interiores, exteriores, día, noche, el set, actores, utilería, animales, efectos especiales, extras, etc. intervienen en cada una de ellas.

Permite crear e imprimir distintos planes de trabajo, ordenados por escena, día de secuencia, por locación, lista de actores y extras, direcciones y horarios, etc.

Cuando eres nuevo en el Movie Magic Scheduling, una de las primeras cosas que puedes observar es que la hoja de captura o desglose “Breakdown sheet” que aparece en la pantalla, no se parece en nada a los reportes que se imprimen. Esto fue hecho para poder ver toda la información vaciada en la pantalla “breakdown screen” en una sola hoja, por lo cual los creadores del programa piensan que esto ha sido un avance.

El Movie Magic permite diseñar diferentes impresos del break o plan de trabajo además de las hojas de llamado con los elementos que sean seleccionados.

Movie Magic recuerda todos los elementos capturados en la hoja de captura (breakdown sheet). Es decir en cada categoría aparece un listado de los elementos ya capturados de los cuales es posible hacer una selección de los deseados o también con solo escribir las primeras letras del elemento que se necesita, el programa automáticamente los va seleccionando, con esto se logra ahorrar tiempo.

El MMS también permite introducir datos de manera sencilla (actores, utilería, locaciones, animales, etc.), y no es necesario rehacer listas ya que una vez que la aplicación tiene todos los datos, los ordena como sea indicado.

Windows y Macintosh

El *Movie Magic Scheduling* funciona de la misma manera en Windows que en Macintosh. Las fotos de la base de datos que aparecen en este manual fueron tomadas del Scheduling para Windows, pero el Scheduling para Macintosh es muy parecido. Mientras la mini barra de herramientas aparece en la parte superior de la pantalla de la computadora de Windows, para Macintosh aparece en la parte inferior. Las diferencias que se presentan a la hora de usar el teclado (**keyboard**) son las siguientes:

Windows	Macintosh
Press Enter	Return
Press Alt	Option
Press Control	Command

Requisitos de Sistema del Software (Software System Requirements)

Compatibles con IBM

- Windows 95,98, NT, 2000 y XP
- CD ROM
- Internet Explorer o Navegador Netscape 4.x o más alto con una conexión de 56k o más alta. (Necesario para asistencia en línea).
- Disco duro con por lo menos 20 mega bytes de espacio libre.

Una de las siguientes impresoras:

- HP Láser Jet (II, III, IIp, IIId, o compatible).
- DeskJet o DeskJet Plus.
- Epson FX o compatible (impresora 9-pin).
- Epson LQ o compatible (impresora 24-pin).

- Impresoras compatibles con Postscript (incluyendo Postscript cartuchos para la serie de HP Láser Jet).
- 4 Mb.

Apple Macintosh

- Mac SE30 and above.
- Se recomiendan 20 MB de espacio en disco duro.
- Sistema Mínimo 6.0.3 a 9x.
- CD ROM
- Internet Explorer o Navegador Netscape 4.x o más alto con una conexión de 56k o más alta. (Necesario para asistencia en línea).

El MMS se usa en varios países, como: Brasil, Estados Unidos, España, Francia, Australia, México y otros países.

MANUAL DEL SOFTWARE MOVIE MAGIC SCHEDULING

1. Seminario Básico

1.1.- Inicio de un proyecto en el MMS

- Para crear un proyecto nuevo, lo primero que se debe hacer es abrir el programa dando doble clic con el mouse (ratón) en el icono de MMS



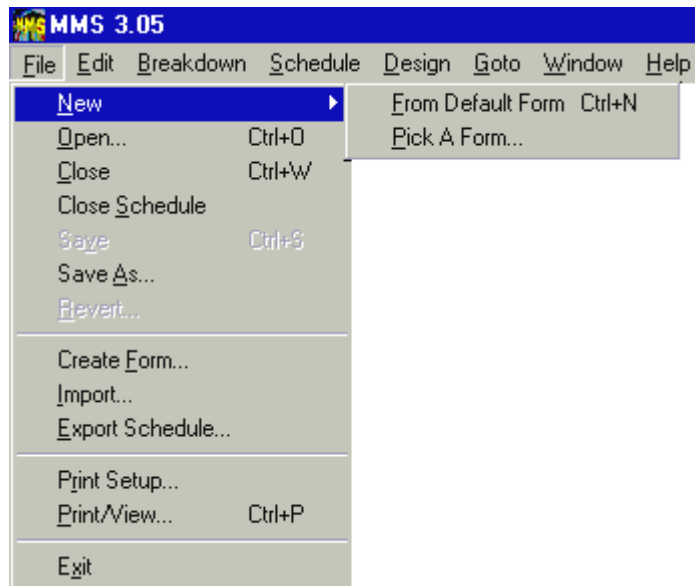
Mms

(Icono de la versión 3.5)

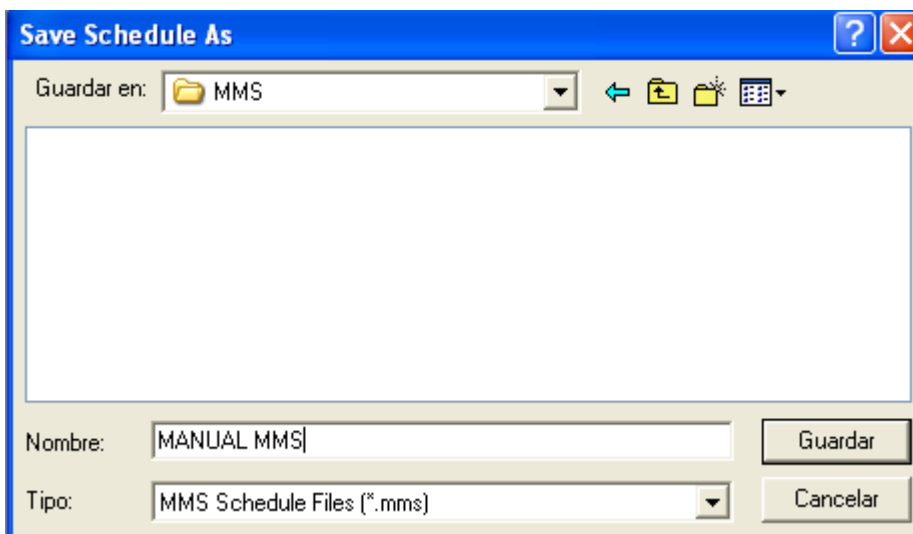


(Icono de la versión 3.7)

- Dentro de la barra del Menú elegir >>**FILE>NEW>”From default form”** Para abrir una plantilla y empezar a trabajar. Esta plantilla se puede editar y adaptar de acuerdo a las necesidades.



Los nuevos programas “**New Schedules**” generalmente son creados con plantillas ya existentes en el mismo programa del MMS. El programa posee plantillas que aparecen automáticamente cuando se crea un nuevo proyecto “**Create new schedule**”. Es posible diseñar plantillas propias, partiendo de una hoja en blanco o corrigiendo las que el programa tiene como predeterminadas (por default). Posteriormente, al terminar los diseños personalizados, Grabar la información en el fólder de MMS asignando un nombre al archivo.



Para crear una nueva forma ir a >>**FILE>CREATE FORM**, asignar un nombre, podría ser el de la Telenovela y oprimir **[Guardar]** haciendo con esto posible el uso de las plantillas personalizadas en cualquier otro proyecto.

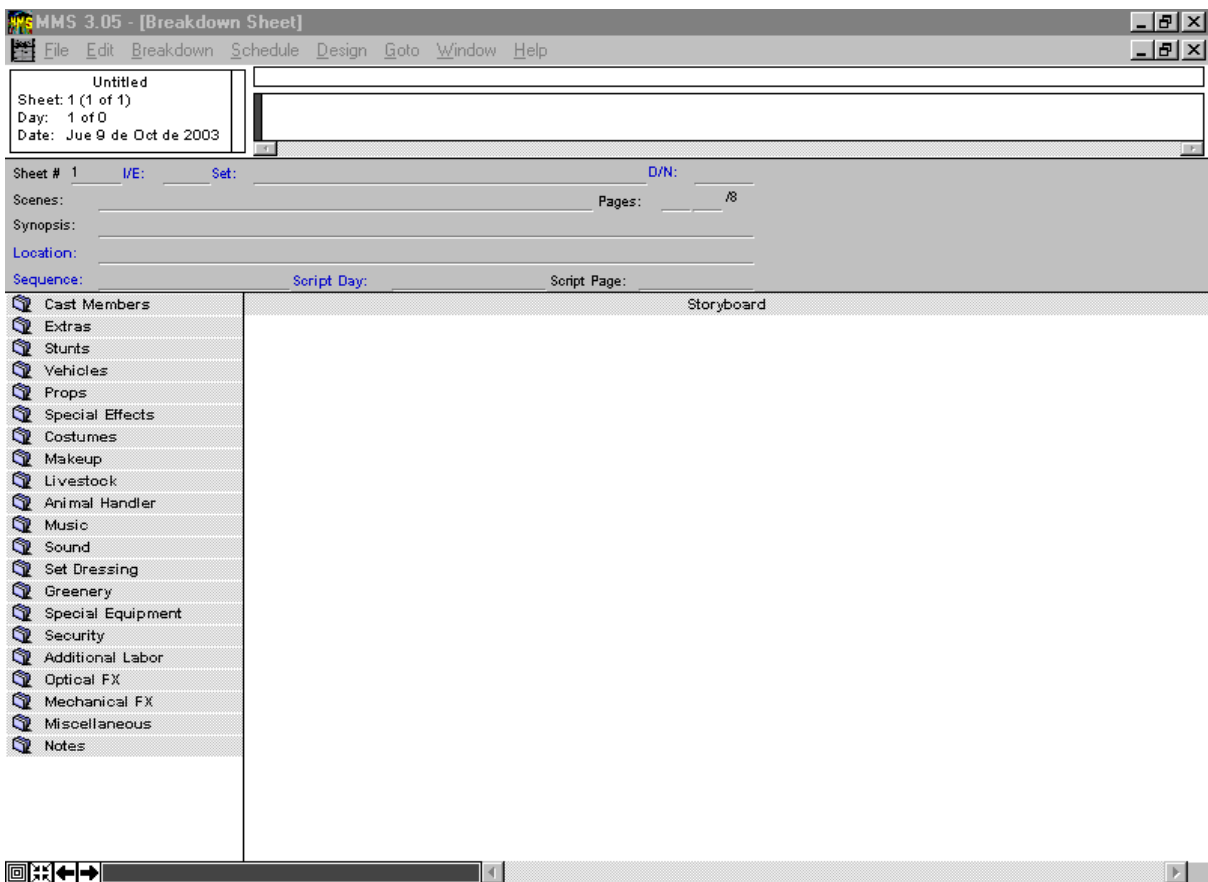
A continuación se muestra una plantilla de las que el MMS incluye:

Picture Title		Page {Report Page}	
ONLINE SCHEDULE			
Sos. {Scenes}	Int/Ext. Set	{Day/Nite}	{Page
Synopsis			
ID List			

Plantilla personalizada:

Picture Title		Página{Report Page}	
CAP.	ESC.	DIA SET	ACTORES
VARIOS			
Sequence:Scenes	Script:Location	Actores. Name	Utileria
	Set		#All Remaining Categories
Page Cc			
Synopsis			

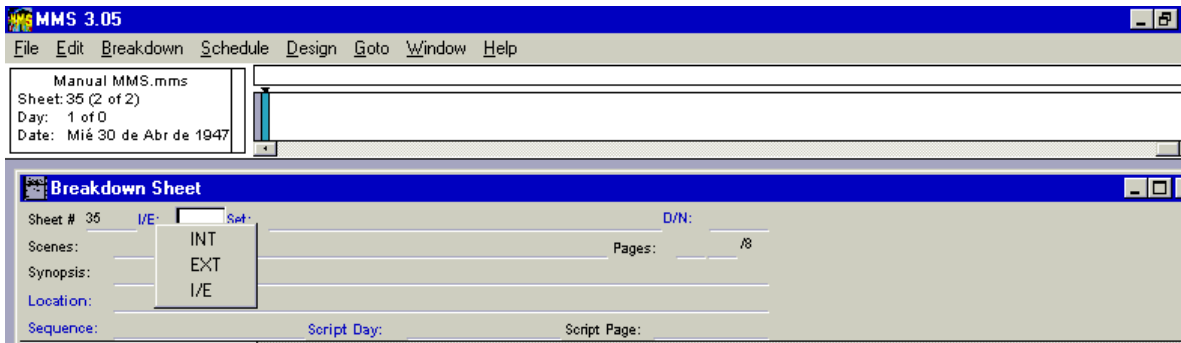
Una vez abierto el archivo, aparece en la pantalla la hoja llamada Breakdown sheet (hoja de captura o desglose), en la cual se introduce la información.



1.2- La hoja de captura o desglose (The Breakdown Sheet)

Esta ventana (el breakdown sheet) está dividida en tres partes:

- *La primera:* La parte superior contiene la información general de cada escena, siempre es igual y no se puede cambiar al español, aquí se encuentran palabras en color azul y en color negro. El azul representa menús, los cuales irán creciendo en función de la información que el usuario capture. Las palabras en color negro solo funcionan como campos de almacenamiento.

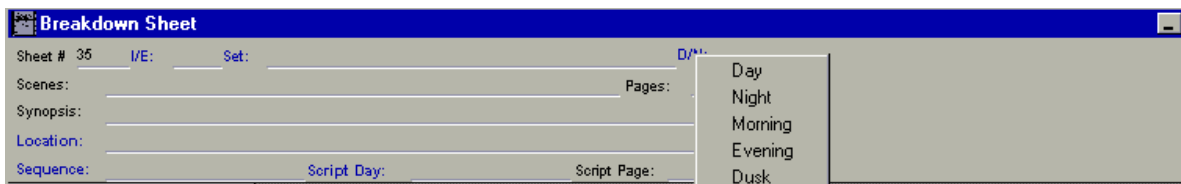


Sheet # (hoja #): número de la hoja. El programa enumera las hojas automáticamente según el orden en que se van creando, pero se puede cambiar dentro del menú en Breakdown está la opción Renumber Sheets.

I/E: INT/EXT (Interior/Exterior). Teclar justo en la palabra azul y elegir entre las opciones del menú desplegable, o escribir en la línea a continuación.

Set: Es el lugar que marca el libreto en la escena a grabar., por ejemplo: sala, cocina, recámara x, etc. A algunos usuarios se les facilita escribir aquí el nombre de la locación (Casa Lucas, Cd de México, etc.).

D/N: Day/Night (Día/Noche). Igual que en el I/E es posible teclear en la palabra azul y elegir entre las opciones del menú desplegable, o escribir en la línea a continuación.



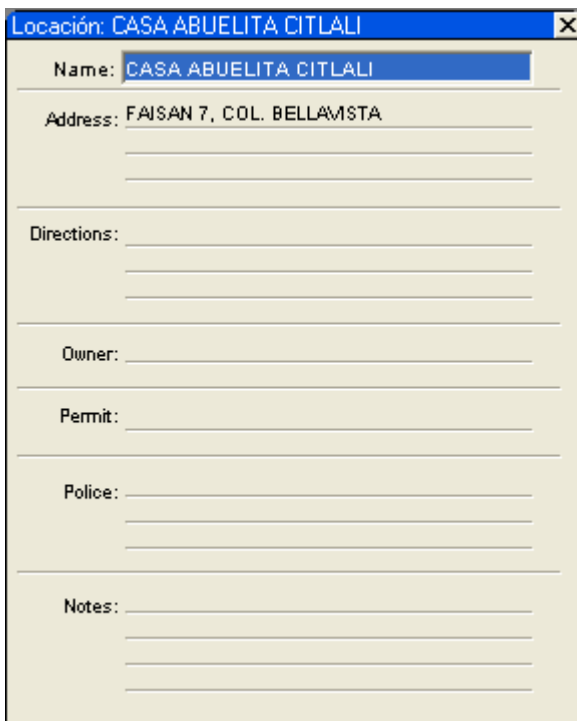
Scenes: Escenas. En este espacio se escribe el número de la escena marcado en el libreto.

Pages: Páginas. Es el número de páginas que abarca una escena.

Synopsis: Sinopsis. Breve resumen de la escena o en algunas ocasiones una nota o indicación.

Location: Locación: Se puede escribir en la hoja y también se puede añadir para que funcione como una “categoría”.

Si en **Preferences** está marcado **Single-Click Props Out Menu** al pulsar en la palabra azul aparece un desplegado de todas las locaciones que se hayan dado de alta., en cambio **Double-Click For Quick Entry** al pulsar en la palabra azul aparece un recuadro con un listado de todas las locaciones que hayan sido dadas de alta, también es posible añadir o seleccionar la locación que convenga y al oprimir en el botón que dice **Info** aparecerá el siguiente recuadro, donde es posible escribir las características de esa locación: nombre, dirección, propietario, permisos, policía y notas.



The image shows a software window titled "Locación: CASA ABUELITA CITLALI" with a close button (X) in the top right corner. The window contains a form with the following fields:

- Name:** CASA ABUELITA CITLALI (text is highlighted in blue)
- Address:** FAISAN 7, COL. BELLAMSTA
- Directions:** (empty text area)
- Owner:** (empty text area)
- Permit:** (empty text area)
- Police:** (empty text area)
- Notes:** (empty text area)

Sequense: Secuencia, corresponde al número de libreto. En cine se refiere a una palabra o frase que define una determinada escena que se va a repetir en otras hojas: “boda”, “fiesta”, “escena de amor”, etc.

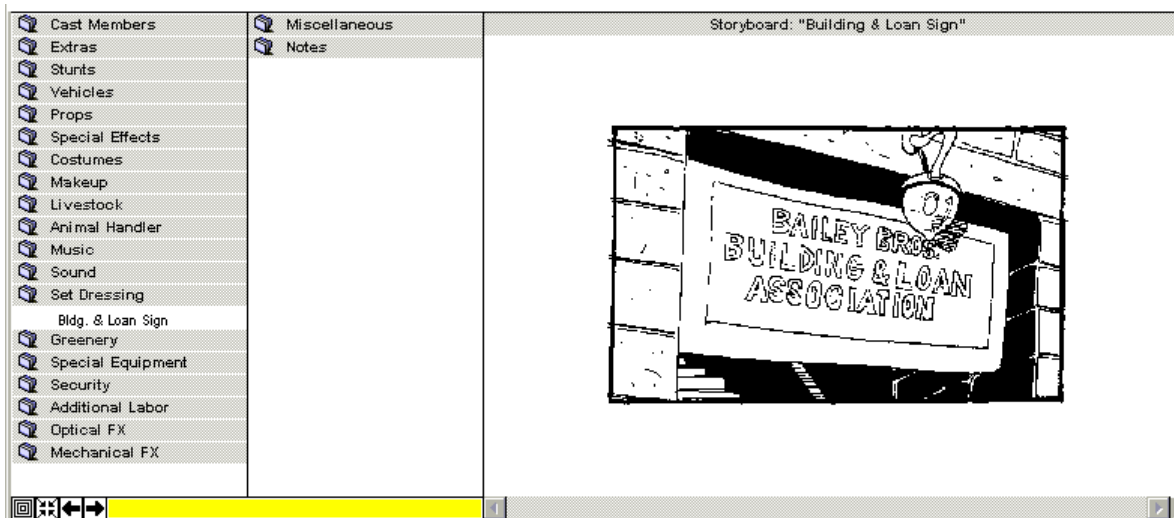
Script day: *Día de secuencia.* En esta parte se escribe el número de día o noche que marca el libreto. Es el único espacio donde se pueden poner puntos sin que el programa marque error, como por ejemplo: D.1, N.2, D.X, etc.

Script page: Página del libreto. Aquí se escribe el número de página en que se encuentra la escena.

La segunda parte central contiene la lista “**Category Titles**” (categorías) que en primera instancia está en inglés pero se puede hacer la traducción al español, en esta parte se hace el desglose detallado de cada una de las escenas del guión o libreto.

También existe el Storyboard, una categoría especial para agregar dibujos, viñetas o fotos.

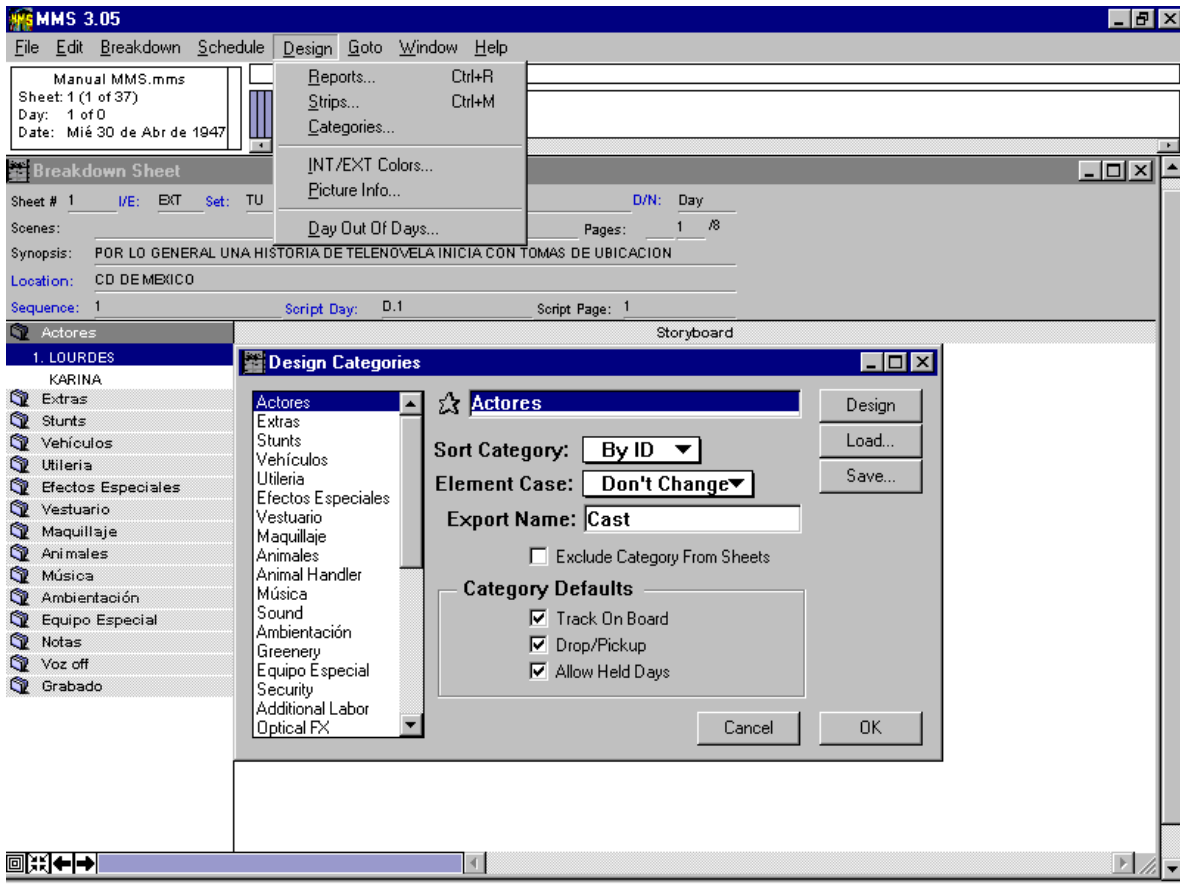
Las fotos o viñetas se pueden copiar, pegar, copiarlas en barrido electrónico (**escanear**), crearlas en algún programa de dibujo o pintura o bien bajarlas de cualquier otro programa.



Las categorías se expanden para introducir lo necesario en cada escena. Se pueden predefinir las categorías, hasta un total de 31, de las cuales 21 ya vienen especificadas en inglés, pero se puede cambiar cada una o hacer la traducción correspondiente al español.

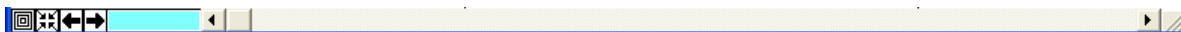
Para modificar las categorías, elegir en la barra del menú “**Design**” > “**Categories**”.

En la siguiente ventana aparece un listado de las categorías predeterminadas.



La tercera parte inferior cuenta con 4 iconos y una tira de color que permiten realizar determinadas operaciones

1 2 3 4 5



1 selecciona toda la hoja de desglose

2 expande o contrae la hoja, para mostrar todas las categorías vacías o sólo las que tengan un elemento.

3 y 4 pasa a la anterior o a la siguiente hoja.

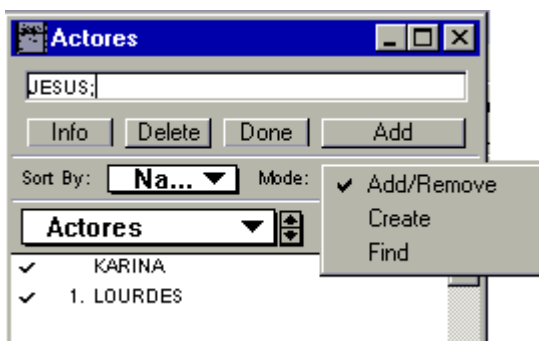
5 es la tira de color que indica si la escena es de día, noche, exterior o interior.

Los colores los define el usuario. Dar clic a la tira para mostrar el “**Strip Board**”, es decir las tiras de distintos colores de acuerdo al desglose.

Para ir directamente al Strip Board hacer doble clic sobre una de las tiras verticales de la parte superior, que podríamos traducir literalmente como “panel de bandas”.

1.3 DESGLOSE

Para iniciar el desglose del libreto es necesario crear los nuevos elementos. Esto se puede hacer de dos maneras: Escribir el nombre del elemento seguido de punto y coma (;) o después de escribir el nombre del elemento dar un clic en **Create** (crear). Una vez creado el nuevo elemento se puede añadir a la hoja del desglose ya sin el punto y la coma.



La ventana de creación o introducción de elementos (The Quick Entry Windows) permite llamar y añadir la hoja de desglose con solo escribir las primeras letras de la palabra. Conforme se van creando más elementos a la hora de escribir las primeras letras el “Quick Entry” selecciona automáticamente todas las palabras que coincidan con las ya creadas, por ejemplo: al escribir **al** la pantalla muestra todos los elementos capturados que inicien con dichas letras, **Albañil**, **Alonso**, **Algodonero**, **Alacrán**, entonces seleccionar el elemento que sea necesario.

En caso de que en algunas escenas del libreto un elemento haya sido suprimido, teclear **“Remove”** (quitar) lo cual quiere decir que se elimina solamente de la escena; si queremos borrar el elemento definitivamente teclear **“Delete”** (borrar) y entonces se borra del menú y de todas las escenas en las que haya estado, después de esto no se puede echar marcha atrás.

El **Quick Entry** también consta de una parte que se llama **“CREATE MODE”** (modo creativo), donde los elementos son dados de alta más no añadidos a la hoja de desglose.

Cada elemento tiene una ventana de información (Info), en la cual se especifican todos los datos.

Actores: ALONSO

Character: ALONSO

ID#: 77 Lock ID

Drop/Pickup Track on Board

Allow Held Days **Drop #:** 1

Name: MIGUEL DE LEON

Address: _____

Phone: 5631 7743

Agent: GALLARDO

Agent Ph.: PAPA MIRANDA

Rate: 0 Total Sheets used on: 125

Per: Day

Start: 30/04/47 Finish: 30/04/47 Total: 0

En esta ventana se puede guardar toda la información básica sobre cada uno de los elementos.

Character Nombre del Personaje

Board ID: Número que identifica a cada miembro del equipo.

Drop/pick up: Si en algún momento se le despide para volverlo a contratar.

Allow Held Days: Muestra los días de trabajo

Lock ID: Es un candado para que no pueda cambiar el ID.

Track on board: Para que este miembro del equipo aparezca en la “**strip board**” con su número correspondiente.

Drop #: Número del periodo en que vamos a prescindir del actor, si tenemos varias posibilidades de “**drop/pick up**”.

Name: Nombre del actor

Address: Dirección.

Phone: Teléfono donde se localiza al actor.

Agent: Agencia o también se puede escribir el nombre del manager.

Aghent ph: Teléfono de la agencia

Rate: Sueldo

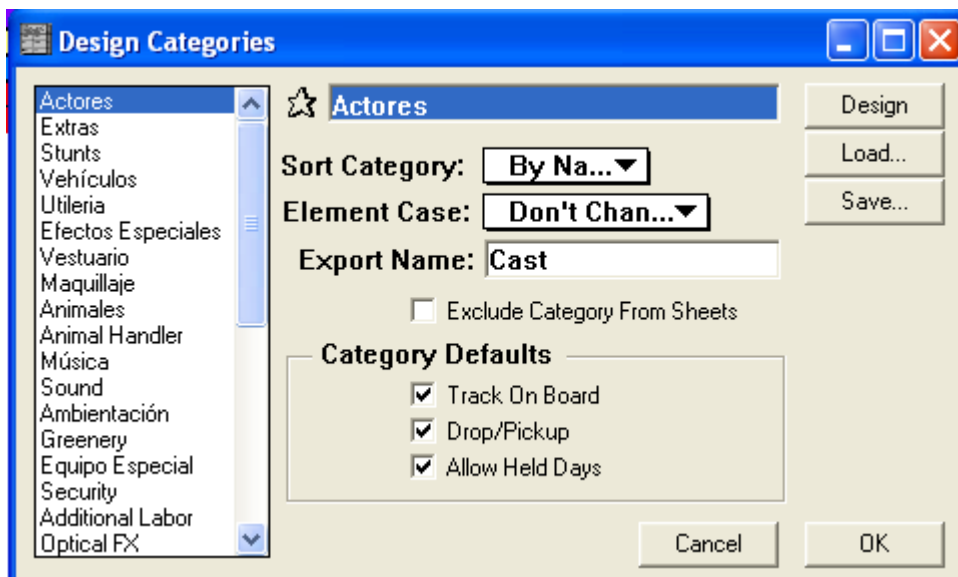
Total Sheets used on: Total de hojas o escenas en las que aparece el elemento seleccionado.

Start y Finish: Días de inicio y fin de trabajo

Total: Días de trabajo

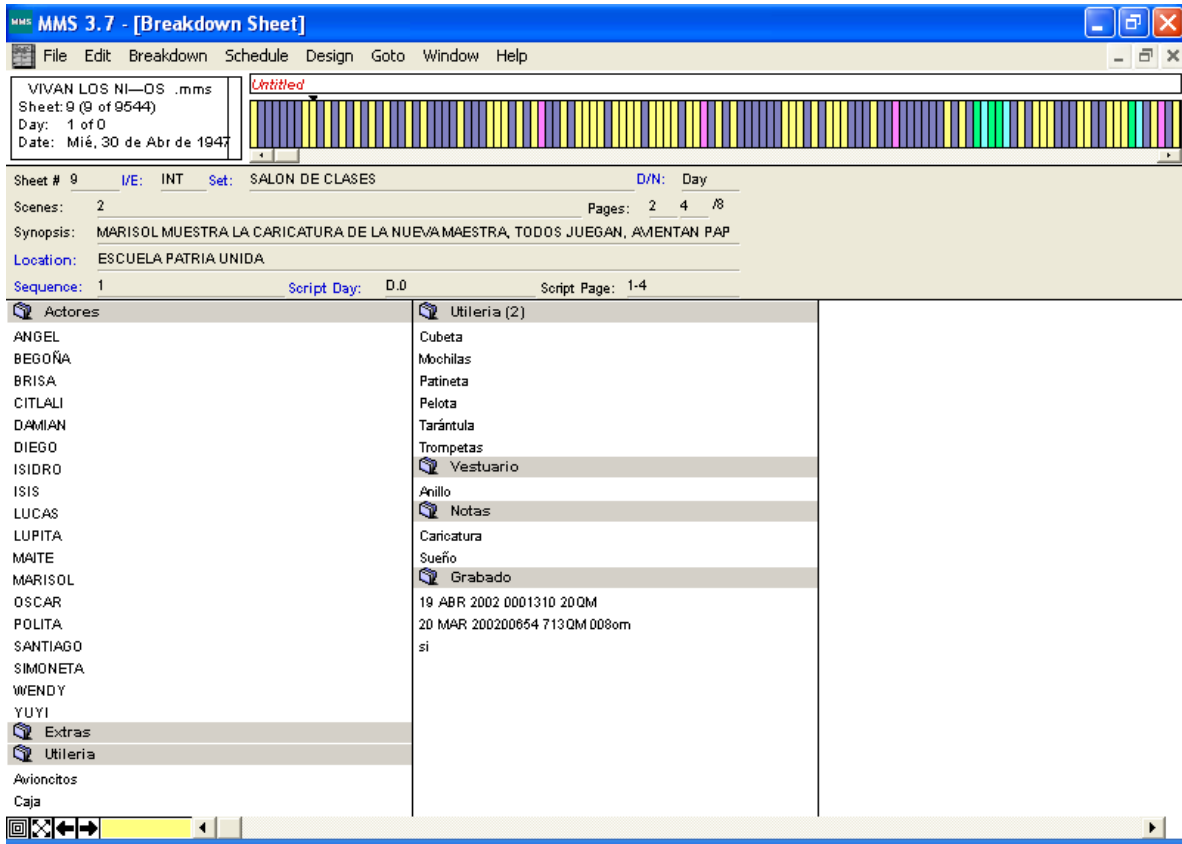
La información que se almacena en esta ventana (Info) hace que el Movie Magic se convierta en una poderosa y útil herramienta de la base de datos.

Toda la información desglosada en el MMS es guardada y posteriormente la podemos imprimir escogiendo el reporte que más nos convenga. Cada categoría puede almacenar diferente información, y el usuario puede diseñar sus propias categorías “categories” al dar la orden de **DESIGN > CATEGORIES**, posteriormente aparece este recuadro:



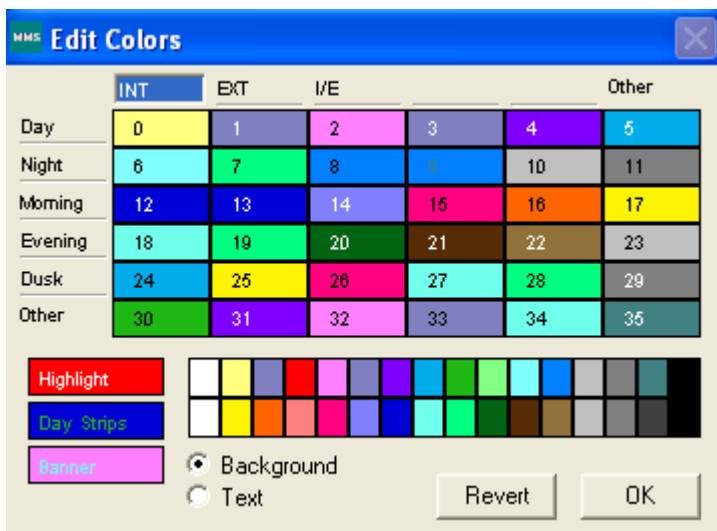
Recordar que es importante compactar la información en el desglose, por ejemplo: en el capítulo 1 escena 2 del libreto de la telenovela “¡Vivan los Niños!”, la escritora marco sólo una caja, por lo consiguiente en los desgloses posteriores que marquen varias cajas, en el vaciado aparecerá en singular.

Para que el programa no falle se recomienda que durante el desglose no se escriban: comillas, guiones, diagonales, paréntesis, comas, puntos únicamente utilizar letras y números. Los puntos se pueden escribir solo en el campo del “Script day” y los guiones en “Scenes”.



1.4 Ajuste de la pantalla

En el menú de **Design**, está la opción **INT/EXT Colors**



Dentro de esta ventana se puede marcar con diferentes colores los tipos de iluminación que marca el libreto; Day = Día, Night = Noche, además de INT = Interiores, EXT = Exteriores e I/E = Interior/Exterior. Los colores que se asignen permitirán identificar visualmente cada escena, por ejemplo el amarillo determina que las escenas están marcadas en **INT** con una iluminación de **D** (día), el color verde muestra las escenas de locación **EXT** con iluminación de **N** noche.

El rojo por lo general se usa para resaltar las tiras (strips) que se seleccionen para mover de lugar o bien para alguna impresión.

El recuadro que aparece abajo, se encuentra en la barra de Menú > **Design** > **Picture Info**.

Picture Title:	MANUAL MOVIE MAGIC SCHEDULING		
Prod. No.:	1	Prepared By:	Lourdes Salgado/Karina R
Company:	FCPyS, UNAM	Timing:	
Director:		Episode No.:	
Producer:		Misc. #1:	
U.P.M.:		Misc. #2:	
Asst. Director:		Misc. #3:	
Art Director:		Misc. #4:	
Set Dresser:			
Script Dated:			

Cancel OK

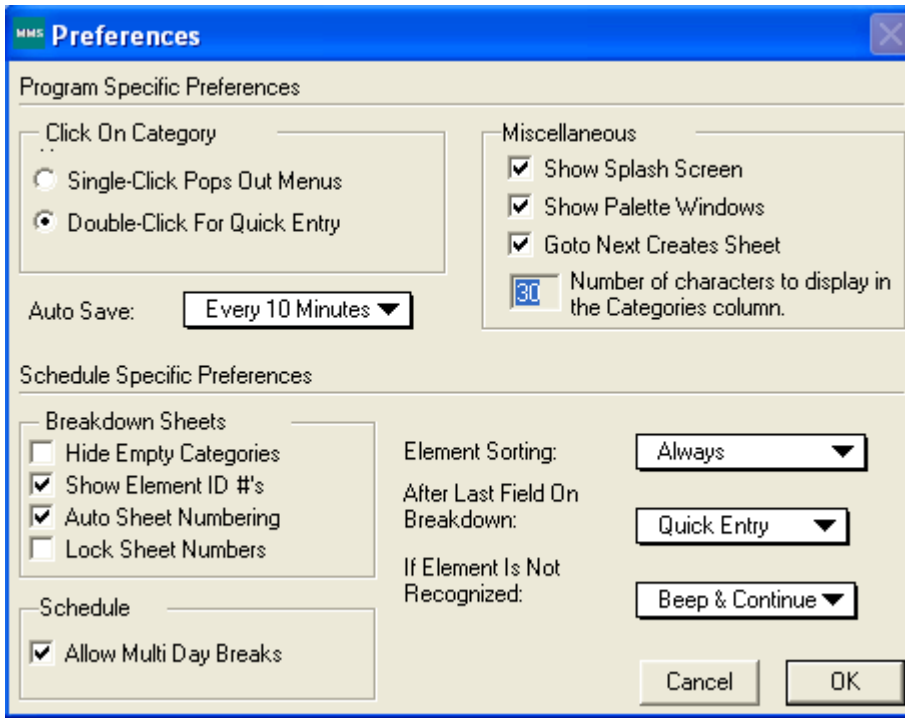
En esta ventana se incluye toda la información relacionada con la producción, desde el nombre del proyecto, productor, directores, hasta número de episodios.

Esta información se puede ver desplegada en los reportes y los strips que nosotros elijamos.

Preferentes (Preferencias)

Para abrir esta ventana se siguen los siguientes pasos:

En el menú seleccionar **Edit > Preferences**, inmediatamente aparece la ventana con las opciones generales que darán las características del funcionamiento del Scheduling.



Click On Category.

- Al elegir **Single-Click Props Out Menu** se está ordenando al scheduling que mediante un clic con el ratón (mouse) se desplieguen como menú los elementos de cada una de las categorías.
- Usando la opción **Double-Click For Quick Entry**: El programa desplegará la ventana de Quick Entry al presionar dos veces el ratón.

Auto Save = Auto salvar: Permite salvar la información automáticamente en intervalos de 5, 10, 15, 30 minutos y 1 hora. Es aconsejable hacerlo cada 10 ó 15 minutos para no correr riesgos de que por alguna falla perdamos la información capturada en el ultimo bloque de tiempo determinado.

Breakdown sheets (Hojas del plan de trabajo)

- **Hide Empty Categories** = Ocultar las categorías vacías de cada escena

- **Show Element ID #'s** = Mostrar todos los elementos con su número de identificación.
- **Auto Sheet Numbering** = Automáticamente asigna un número a cada hoja declarada.
- **Lock Sheet Numbers** = Candado para no cambiar los números de hojas.

Schedule

- **Allow Multi Day Breaks** = Permite establecer los cortes de día para la grabación.

Miscellaneous

- **Show Splash Screen:** Al abrir el programa aparece en la pantalla la animación del logotipo del MMS.
- **Show Palette Windows,** muestra el Mini-Stripboard en la parte posterior de la pantalla
- **Goto Next Creates Sheet,** permite crear una hoja tras otra.
- **Number of characters to display in the categories column,** el número que se escribe aquí dictamina el número de caracteres que se mostraran en las columnas de cualquier categoría.

Element Sorting: Este comando define un ordenamiento de los elementos:

- En todo momento (**Always**)
- Antes de mandar a imprimir (**Before Print/save**)
- Nunca **Never.**

After Last Field On Breakdown: Indica la instrucción a realizar al llegar al ultimo campo de la ventana del breakdown.

- **Go First Field:** Al presionar la tecla ENTER regresará al campo Sheet Number.
- **Insert Elements:** Al presionar ENTER se inserta una línea en blanco en la primera categoría.

- **Quick Entry:** Al presionar ENTER aparecerá la ventana de Quick Entry, con la primer categoría que el usuario tenga diseñada, casi siempre es Actores porque es la categoría que encabeza la lista predeterminada.

If Element Is Not Recognized: Esta opción sirve para controlar la operación que debe realizar scheduling al no reconocer un elemento nuevo por medio de:

- **Beep & Retry:** Al ser introducido un elemento que no existe en el archivo será indicado con un beep (sonido) y permitirá al usuario corregir o darlo de alta.
- **Beep & Continue:** Al introducir un elemento que no existe en el archivo será indicado con un beep pero el usuario continuará con su operación, es decir automáticamente se da de alta un nuevo elemento en el archivo.
- **Create Element:** Simplemente cualquier elemento escrito en alguna de las categorías, se da de alta automáticamente.

II. Diseño

2.1 Diseño de reportes

Dentro del menú en la parte de Design se encuentran tres tipos de reportes:

Reports

Strips

Categories

Reports (Reportes)

Para iniciar el diseño de reportes seleccionar dentro del menú la opción **Design > Reports**, si aún no se ha diseñado ningún reporte, automáticamente aparece en la pantalla la hoja que por default (predeterminadamente) trae el MMS y se llama breakdown sheet #1.

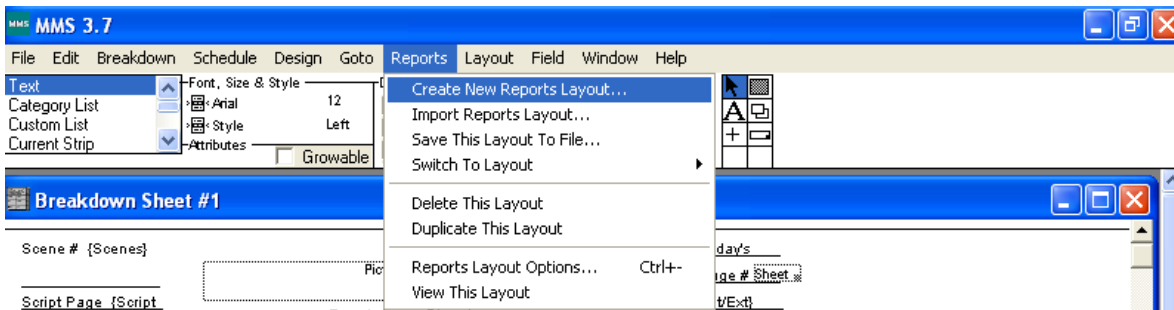
Existen tres opciones para usar este tipo de reporte:

- Primero tal y como está

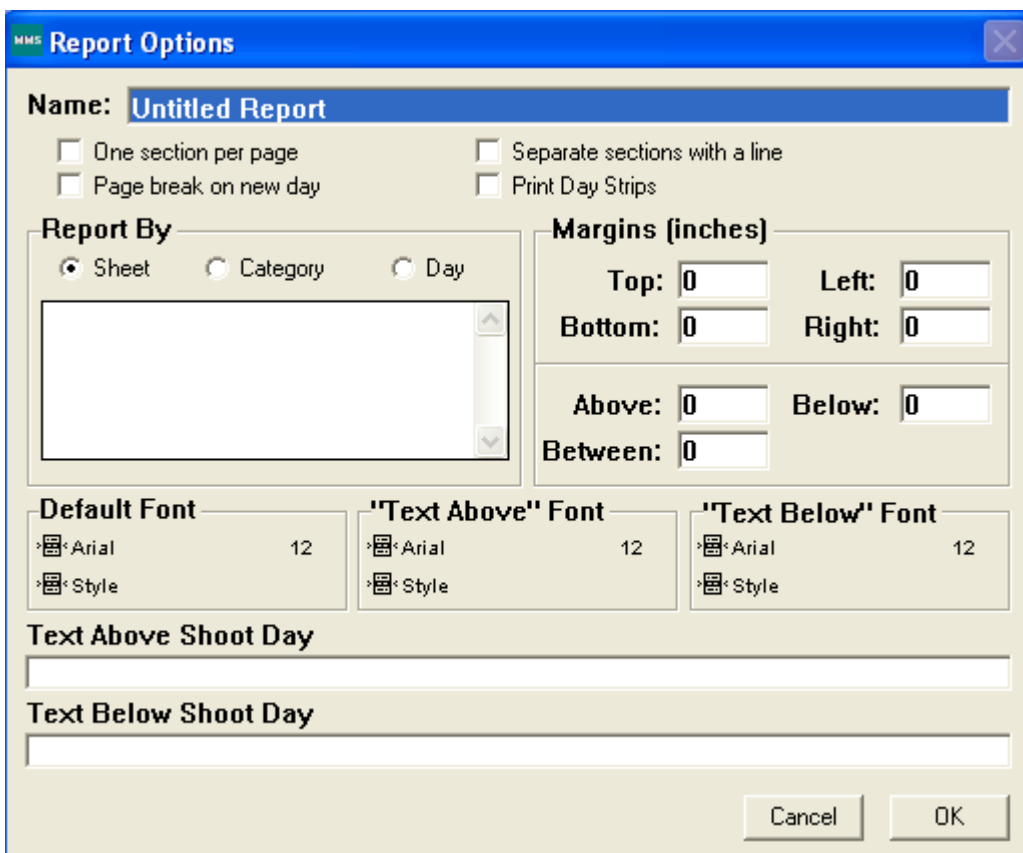
- Segundo modificarlo de acuerdo a las necesidades del usuario
- Tercero hacer uno nuevo en una hoja en blanco

Para elaborar un *reporte nuevo* se siguen los siguientes pasos:

Dentro del menú ir a **Design > Reports**, inmediatamente aparece otra barra en el menú con la opción **Reports** a la cual se le da un clic y se selecciona **Create New Reports Layout**,



inmediatamente aparece en la pantalla la siguiente hoja:



Name: Nombre del reporte

One section per page: Imprime hoja por escena.

Page break on new day: Imprime las escenas correspondientes al día de grabación

Separate sections with a line: Imprime una línea entre cada escena desplegada.

Print day strips: Imprime el día de grabación al final del reporte.

Report By: Escoger el tipo de reporte a realizar, por hoja (Sheet) que es el más común, categoría y por día.

Margins (inches): Márgenes o espacios en pulgadas asignados de cada hoja en la parte de arriba, abajo, izquierda y derecha.

Default Font: Tipo de letra y estilo asignado por default al reporte.

“Text Above” Font: Tipo de letra y estilo asignado al texto que va arriba del campo de la fecha de grabación.

“Text Below” Font: Tipo de letra y estilo asignado al texto que va abajo del campo de la fecha de grabación.

Text Above Shoot Day: En esta opción se escribe el texto que se imprimirá en la parte superior de la fecha. Por ejemplo, Día de inicio {shoot day}

Text Below Shoot Day: Espacio para escribir el texto abajo de la fecha de grabación, por ejemplo, Fin del día {Shoot day} – Total de páginas: {Page Count}.

Después de configurar el reporte, presionar **OK**, entonces aparece una hoja en blanco dividida por dos líneas y en la parte superior un conjunto de herramientas como se ve en la siguiente ventana de **Untitled Report**.

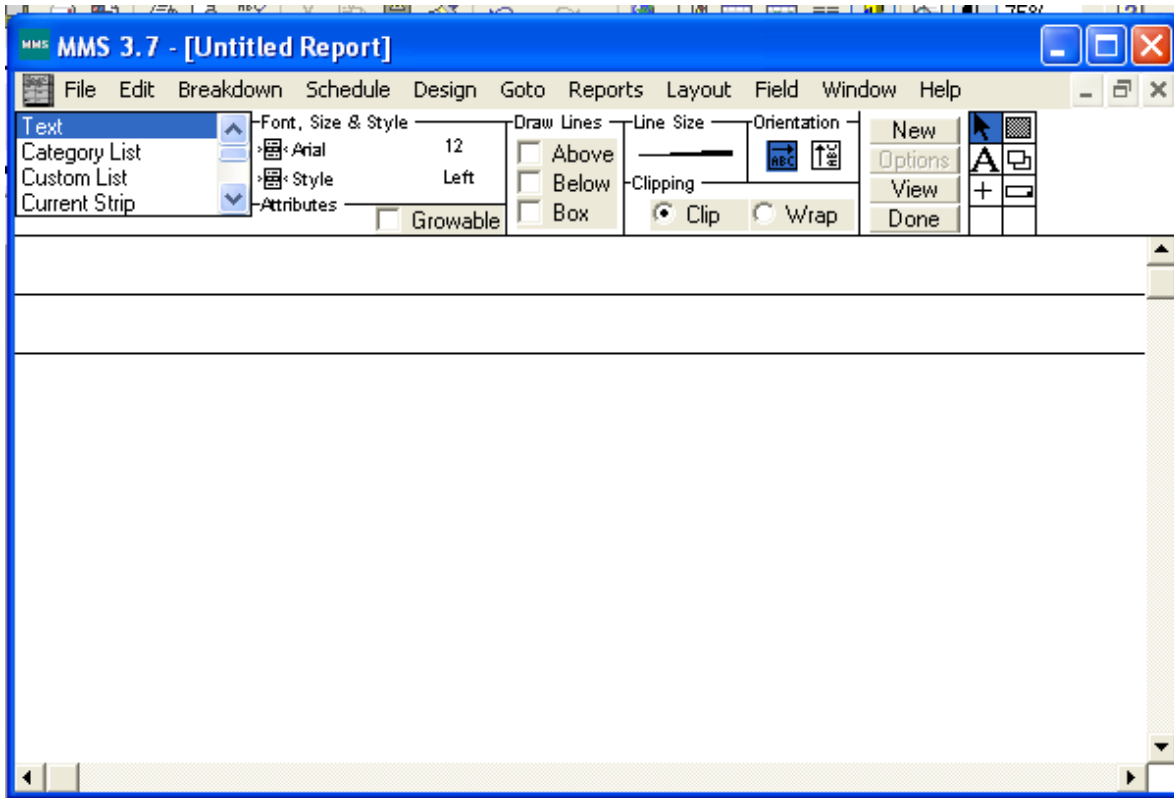
Secciones de una hoja de Reporte

La primera parte se llama Header o encabezado, la segunda Body o cuerpo y la tercera Footer o anotaciones.

El Header sirve para colocar los Títulos correspondientes a nuestro programa de televisión y de nuestro reporte, fecha, los nombres del productor y directores.

El Body mantiene toda la información correspondiente a los campos que deben desplegar información ésta parte del reporte es la más importante por que es la que refleja la información capturada por el usuario en el Breakdown sheet.

En el **Footer** se coloca cualquier nota o pie de página que deba aparecer al final de cada hoja.

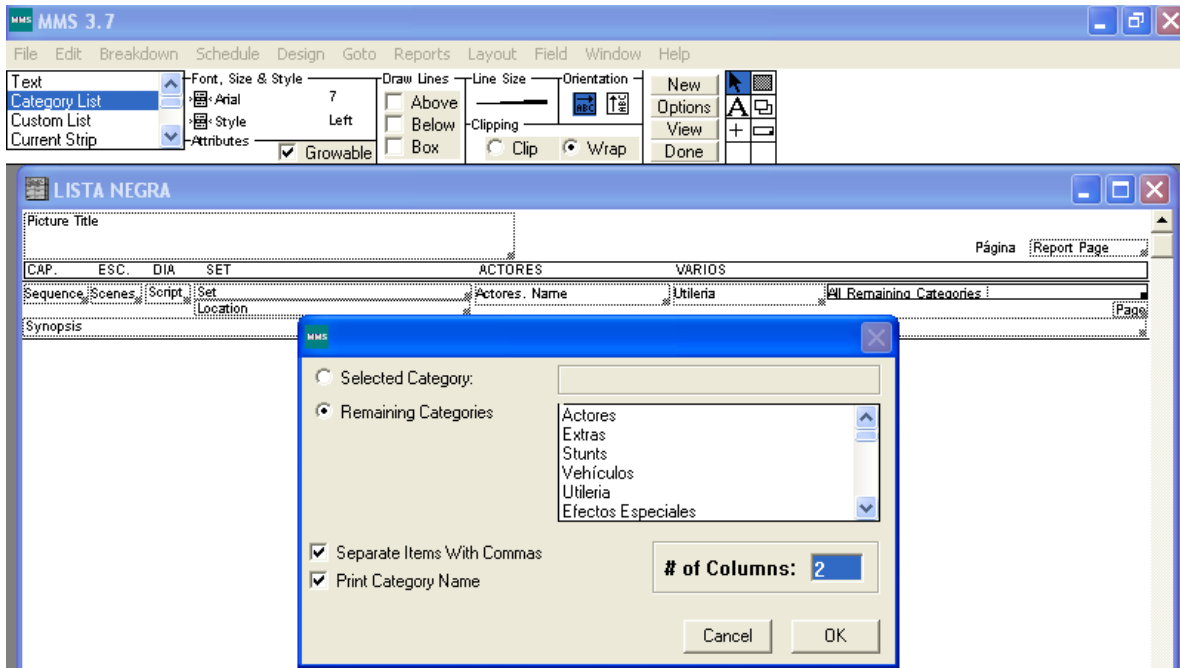


Panel de Control

En la parte superior de la hoja se localizan los campos de Text, Category List, Custom List, Current Strip, Date y cualquier otro campo que haya sido declarado dentro del archivo y que posteriormente pueda ser llamado para algún reporte.

Algunos campos tienen más opciones cuando ya están seleccionados en la hoja de reporte como en el diseño inferior, por ejemplo en el caso de Category List al darle doble clic en la caja del reporte aparece información de todas las categorías.

El Custom List tiene la información de campos especiales controlados dentro de cada categoría, por ejemplo: Talent's Name que equivale al nombre del actor o ID & Name que equivale al nombre del personaje con su número de identificación.



En la ventanita de **Font, Size & Style** aparecen todas las opciones disponibles por el sistema para enriquecer la presentación de los reportes, como el estilo de la letra, tamaño y tipo.

Growable: Esta opción permite al campo crecer hacia abajo de acuerdo a la información que tenga que desplegar.

En la ventana de **Draw Lines** se encuentran las siguientes opciones:

Above: traza la línea superior del campo definido.

Below: traza la línea inferior del campo definido.

Box: traza todo el recuadro del campo definido.

En la ventana de **Line Size** se define el grosor de la línea.

Ventana de **Orientation:** permite manejar una orientación de las letras individualmente dentro de cada campo.

Clipping tiene dos opciones:

Clip: Al seleccionar esta opción el texto de cada campo se mantendrá en una línea no importando que este sea menor que el campo designado, con lo cual cortará la información.

Wrap: Esta opción a diferencia del Clip permite que la información a desplegar por el campo, pueda cambiar de línea si es que esta es mayor que el campo designado para su despliegue.



Herramienta de selección.



Herramienta para escribir texto.



Herramienta para trazar líneas horizontales y verticales.




Herramienta para poner sombras y fondos a un campo.




Herramienta para sobreponer dos campos.



Herramienta para crear campos.

Todo lo que se crea dentro de un reporte es un campo, ya sea campo de texto o de información. Cada vez que se utiliza una herramienta es conveniente cambiar a la herramienta de selección o flechita () , ya que de otra forma cada vez que se presione el ratón se creará un nuevo campo. Es conveniente darle un nombre a cada campo creado antes de pasar al siguiente, ya que los campos creados no pueden ser detectados porque están vacíos y ocasionan que el despliegue de la información del reporte no aparezca en forma correcta.

- *Lo primero* que hay que hacer para iniciar con los diseños de reportes es: Seleccionar dentro del panel de control la herramienta para crear campos () y en el reporte darle un clic con el mouse en el lugar donde se quiera ubicar
- *Segundo*, de la parte superior del lado izquierdo escoger del listado de la caja de campos la opción que convenga, Text si el usuario va a escribir la información, Category List y automáticamente aparece el nombre de actores, pero si se da doble clic al campo creado en el reporte aparece el listado de categorías que fueron seleccionadas desde un inicio para que apareciera en el breakdown sheet (extras, stunts, vehículos, notas...)

2.2 Diseño de Strips.

Para el diseño de los strips (tiras o bandas) se utiliza la misma barra de herramienta que para el diseño de reportes, la única diferencia es que al crear un nuevo diseño de strips en lugar de tener dos líneas que dividan la hoja, hay dos rectángulos, el primero tiene la función de desplegar todos los campos de información, el segundo sirve para desplegar los cortes de días o fechas de grabación de la producción.

Dentro del menú, en Strips existen las siguientes opciones:

Create New Strips Layout...

Import Strips Layout...

Save This Layout To File...

Switch To Layout

Delete This Layout

Duplicate This Layout

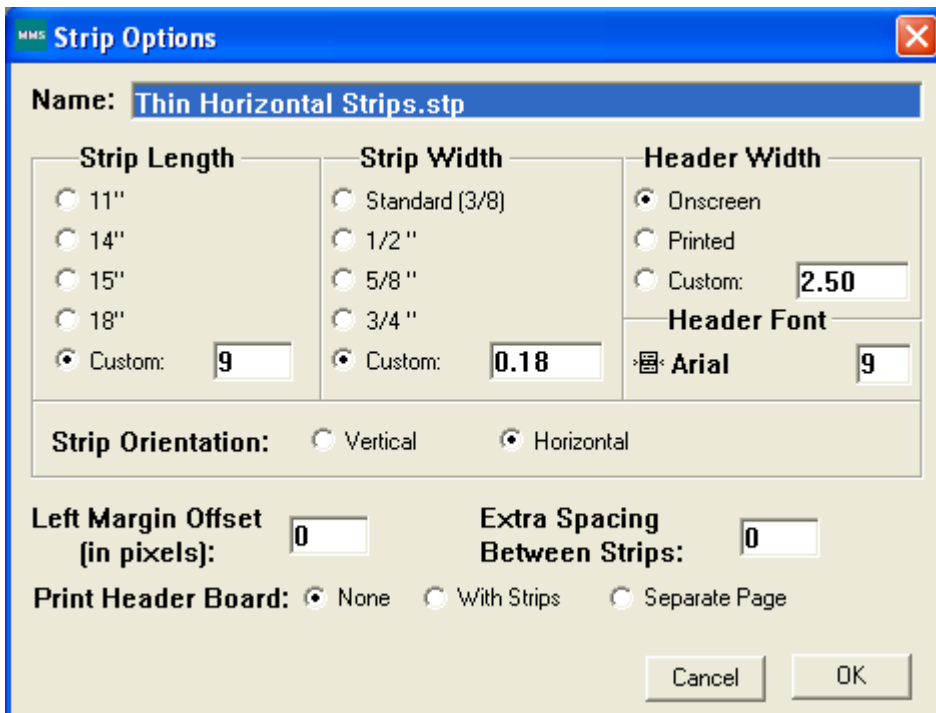
Strips Layout Options

View This Layout

Al seleccionar el *Switch To Layout* se despliega un listado de los diferentes diseños de strips (tiras o bandas) verticales y horizontales que existen en el archivo. Aquí el usuario puede escoger el diseño de strips que mejor le convenga para trabajar.

Los Strips al igual que los Reportes y las Categorías se pueden crear nuevos diseños o modificar las plantillas ya existentes.

Para crear los nuevos diseños aparece la siguiente ventana:



Name: Nombre asignado al reporte de strips.

Strip Length: Define el largo del primer rectángulo.

Strip Width: Define el ancho del primer rectángulo.

Header Width: Define el ancho de los encabezados del reporte de strip.

Header Font: Define el tipo y tamaño de letra para el encabezado.

Strip Orientation: Define si el strip se maneja horizontal o vertical.

Left Margin Offset: Margen al lado izquierdo.

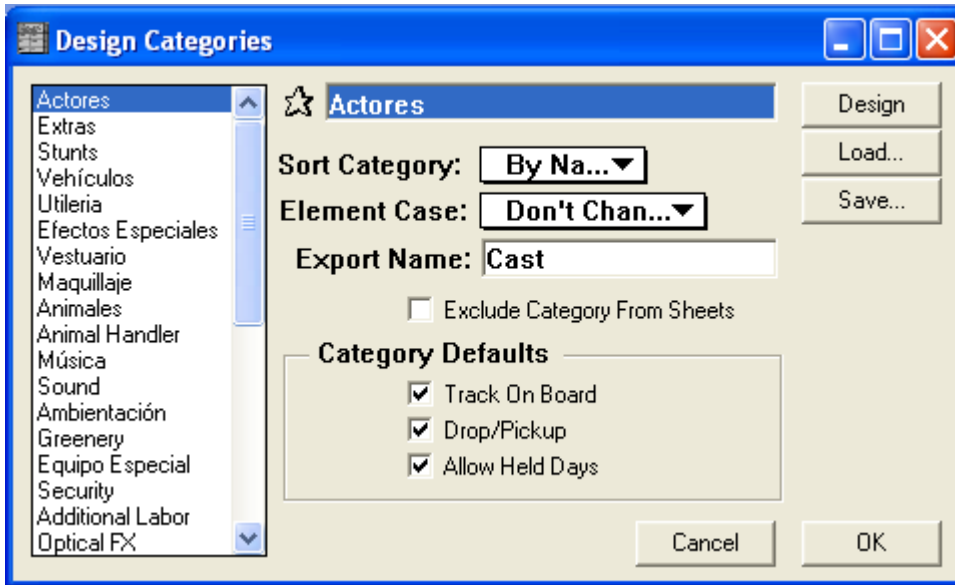
Extra Spacing Between Strips: Es el margen o espacio asignado entre cada strip o escena del reporte.

Print Header Board: Imprimir la columna de los encabezados que se encuentra únicamente en los reportes de los strips verticales.

2.3. Diseño de Categorías

En el “**Design Categories**” (diseño de categorías) el usuario utiliza el mismo Panel de Control que en los dos diseños anteriores.

El Diseño de Categorías permite hacer un diseño propio, modificar las categorías ya existentes y seleccionar las que el usuario quiera que aparezcan en su hoja de desglose de acuerdo a sus necesidades.



En la columna del lado izquierdo se localizan todas las categorías disponibles y para excluir las que no sean necesarias en los reportes se marcan con una paloma (/) en la opción:

Exclude Category From Sheets.

El nombre de la categoría se cambia en el recuadro de esta ventana, en el caso de actores está marcado con una estrella.

Sort Category: Ordenar la categoría; esto se puede hacer por medio de **By ID** = identificador o número asignado a cada elemento, **By name** = alfabéticamente o **Unsorted** que seria igual a desordenado.

Element Case: Modificación de los elementos de la categoría seleccionada. En este ejemplo se continúa con personajes.

- . **Don't Change:** No cambiar el formato de los elementos, es decir se quedan tal y como están escritos.
- . **Capitalize Words:** Cambiar a mayúsculas solo la letra inicial.
- . **ALL CAPS:** Cambiar a mayúsculas todas las palabras.

Export Name: Exportar un nombre, la información contenida en este campo puede ser exportada al software de Budgeting (presupuesto)

Category Defaults: Categorías predeterminadas.

- **Track on Board:** esta opción permite a la categoría seleccionada desplegar los números de identificación **ID** en la ventana del **strip board** (panel de bandas o barra de tiras). Inicio
- **Drop/Pickup:** Inicio/fin de trabajo. Con esta opción seleccionada se puede hacer un plan de trabajo de los días en los que debe presentarse el elemento de una categoría en cuestión, por ejemplo: Si un actor no puede trabajar determinados días aquí se marca para tenerlo presente a la hora de hacer el llamado.
- **Allow Held Days:** Mediante esta opción se asignan días congelados.

Las categorías que aparecen en inglés son las siguientes:

Cast members (Actores): Este espacio se llena con el nombre del personaje.

Extras: Son los personajes que no tienen diálogo y pueden ser, Comensales, Niños, Mafioso 1, Gente, Señora gorda, etc.

Stunts (Dobles u Hombres piedra): son personas especialistas, preparadas física y mentalmente para participar en las escenas de acción o alto riesgo y doblan a los actores y actrices para evitar accidentes.

Vehicles: Automóviles, en esta categoría se desglosan todos los vehículos marcados en escena, como: motos, ambulancias, bicicletas, microbús, etc.

Props: (Apócope de “properties”) en español utilería, en esta categoría se escriben todas las cosas o utilería de mano que marca el libreto, además de las que el usuario tenga en secuencia. Para optimizar el programa se hace de una manera general, por ejemplo: si en una escena dice “bolsas de mandado” y en otra “bolsa de mandado”, se puede capturar “bolsas mandado” y el encargado de utilería se encargará de corroborar si lleva una o varias bolsas.

Special Effects: Efectos especiales (lluvia, choque, auto en movimiento, etc.)

Costumes: Vestuario, esta categoría en Televisión se usa en caso de que haya ropa muy específica, como por ejemplo, boda, luto, trajes de baño, mandil, etc.

Make-up: Maquillaje. Esta categoría también se llena de una manera general, por ejemplo: golpes, raspón, vendoretas, pelo morado, verruga, etc.

Livestock: Literalmente se traduce del inglés como cosas vivas, pero podrá traducirse como animales.

Animal handler: Cuidador de animales o amaestrador.

Music: Música, los acordes dramáticos por lo general no se toman en cuenta para el desglose, la música que se captura es la que viene marcada específicamente en escena, por ejemplo si un actor canta o si en algún lugar se escucha una pieza de fondo musical. Esto ayuda a la producción a pedir información sobre las tarifas que se deben pagar por derechos de autor.

Sound: Sonido. Por lo general no se usa en telenovelas.

Set dressing: Ambientación o decoración. Aquí van las cosas que no pasan por utilería y que son parte de la decoración del set de acuerdo al libreto.

Greenery: Plantas. Los arreglos florales que por lo general son requeridos por el libreto, se desglosan en utilería y esta categoría depende de la producción pero casi no se usa.

Special equipment: Equipo técnico (steady-cam, strobos, luz robótica, car-mount, etc.)

Security: Seguridad. En producción las necesidades de personal de seguridad o policías se marcan en la hoja de llamado del break, ya que es personal que se requiere desde que inicia hasta que concluye la grabación.

Additional labor: Trabajo adicional u otras tareas

Optical FX: Efectos especiales ópticos.

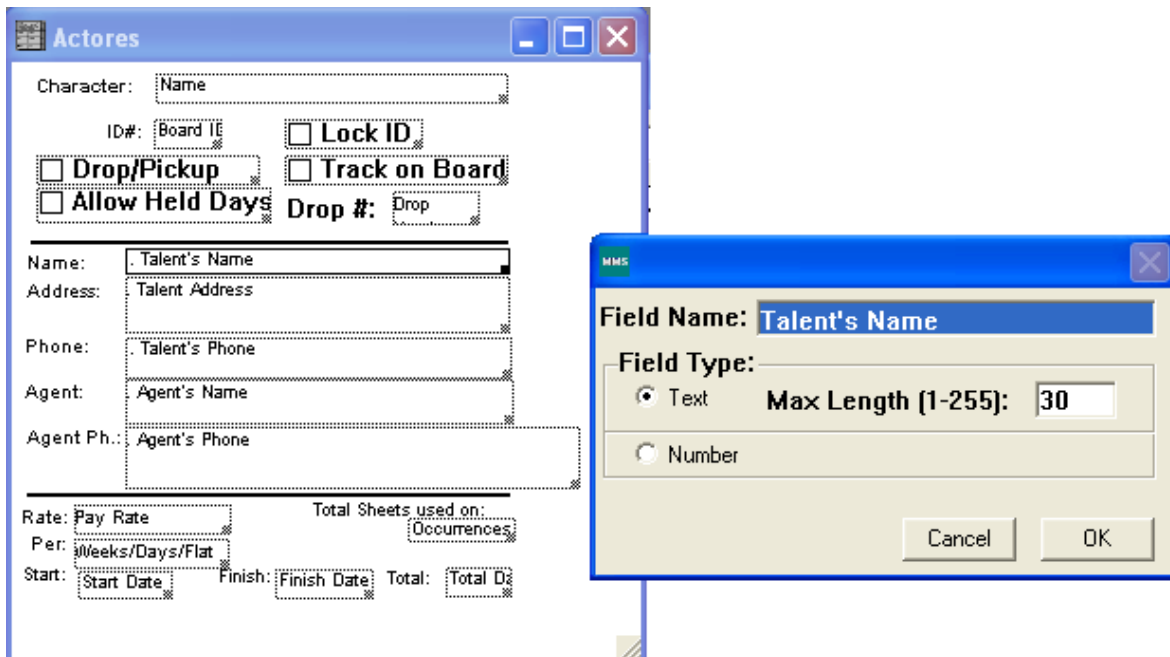
Mechanical FX: Efectos especiales mecánicos.

Miscellaneous: Misceláneos.

Notes: Notas. Sec ant (secuencia anterior, sin puntos), Fin de capítulo, Corrección, Musical, Sueño, etc.

Storyboard: Lugar donde se muestra alguna foto, el dibujo o viñeta del storyboard correspondiente al plano o escena. En el desglose de la telenovela esto tampoco se usa ya que ocuparía mucho espacio en la memoria, además por lo general un día antes de la grabación los directores planean su estrategia del día siguiente.

Dentro de la ventana de **Design Categories** > Design aparece el siguiente recuadro:



Al dar doble clic en cualquiera de los siguientes campos: Talent's Name, Talent's Address, Talent's Phone, Agent's Name y Agent's Phone, aparece otra ventanita que permite al usuario ampliar o reducir el número de caracteres que el quiera escribir de acuerdo a sus necesidades.

ID #: Es el identificador del elemento de la categoría en cuestión.

Lock ID: Candado del identificador. Se asegura de que la edición del identificador no sea cambiada.

Drop/Pickup: Permite asignar el inicio y el fin del trabajo realizado por cada elemento.

Track on Board: Permite que el identificador sea desplegado en la pantalla de strips.

Allow Held Days: Permitirá tomar días en secuencia cuando el elemento no este trabajando o no sea requerido para alguna fecha en cuestión.

Cada uno de los campos mostrados en está ventana, pueden ser cambiados de acuerdo a las necesidades del usuario.

2.4 Day Out Of Days (DOOD)

Menú > Design > Day out of Days, esta ventana permite ver y programar las características necesarias que debe incluir el reporte que muestra los días en que un elemento en particular debe trabajar, en el primer recuadro se muestran las abreviaciones utilizadas, en el segundo el ancho que deben tener las columnas y en el tercero los márgenes de las mismas.

En los recuadros inferiores se indican el tipo, estilo y tamaño de letra que deben tener el encabezado y pie de página del reporte.

En producción a este tipo de reportes se les conoce como sábanas, sábana de actores, sábana de locaciones, etc.

Las sábanas incluyen el nombre del actor y personaje, el número de capítulos en que intervienen, el día en que inician y finalizan la grabación. Las sábanas también son elaboradas a mano por cada uno de los responsables del área, por ejemplo la sábana de actores es responsabilidad del Jefe de Reparto o Coordinador Artístico.

Day Out Of Days

Abbreviations

Start: SW Finish: WF
Work: W S-W-F: SWF
Hold: H Holiday: /
Drop: WD Travel: T
Pickup: PW Co. Travel: R

Column

Width: 0.444
Starting Column IDs: 0.263
Names: 0.50
Table: 2

Margins

Top: 0
Bottom: 0
Left: 0
Right: 0

Header Font

Times New R 10
Style

DOOD Font

Times New R 9
Style

Header

"{Picture Title}" Report created {Today's Date/L} Page {Report Page}

Footer

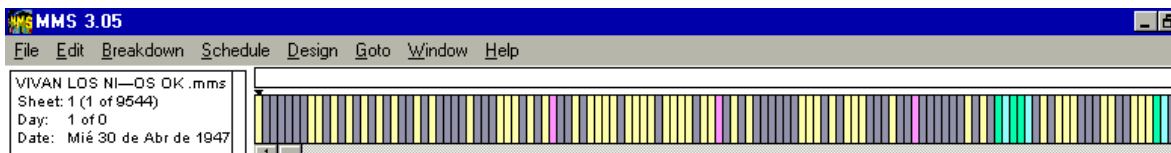
Days Between Drop/Pickup: 10

Minimize hold days (best drop)
 Skip Names After First Page

Cancel OK

III. PLANEACIÓN.

3.1 Control Panel: Panel de control



El panel de control se divide en dos partes: a la izquierda contiene la información sobre el número de hojas, días y la fecha. A la derecha está el mini panel (miniboard): en el cual se ve de un vistazo todos los días de grabación. Cada pequeña tira de color (strip) indica una hoja de desglose (breakdown sheet). Con un clic (mientras se mantiene pulsado el botón) aparecen datos de esa hoja en cuestión (por ejemplo, EXT, TU, DIA). Al soltar el botón aparecerá la hoja de desglose entera.

3.2 Strip Board

En la ventana del Strip board se aprecia una representación compacta de las escenas que forman el libreto, con la siguiente información: Número de hoja, Capítulo, Escena, INT/EXT, Locación, Set, Día de secuencia, Grabado, Identificadores de actores y el tamaño de la escena. Esta información puede cambiarse de acuerdo a las necesidades del usuario.

MMS 3.7 - [Stripboard]

File Edit Breakdown Schedule Design Goto Window Help

VIVAN LOS NIÑOS .mms
Sheet: 85 (87 of 9544)
Day: 1 of 0
Date: Mié, 30 de Abr de 1947

Untitled


85	3	22	EXT	TERRENO GUARIDAS	INT	D.1	GRABADO 64, 1	5,50,9,10,11,51,6,7,46,12,1,3,5,	2 4/8
FIN DE CAPITULO									
86	4	1	EXT	TERRENO GUARIDAS	INT	D.1	GRABADO 64, 1	5,50,9,10,11,51,6,7,46,12,1,3,5,	1 2/8
87	4	2	EXT	TERRENO GUARIDAS	INT	D.2	GRABADO 111, 1	5,50,9,10,11,51,6,7,46,12,1,3,5,	3/8
88	4	3	EXT	TERRENO GUARIDAS	INT	D.3	GRABADO 111, 1	5,50,9,10,11,51,6,7,46,12,1,3,5,	1
89	4	4	EXT	TERRENO GUARIDAS	INT	D.4	GRABADO 111, 1	5,50,9,10,11,51,6,7,46,12,1,3,5,	5/8
90	4	5	EXT	TERRENO GUARIDAS	INT	D.5	GRABADO 111, 1	5,50,9,10,11,51,6,7,46,12,1,3,5,	1 1/8
91	4	6	EXT	ESCUELA PATRIA UNIDA	TU	D.6	GRABADO 8, 1	5,50,9,10,11,51,6,7,46,12,1,3,5,	1/8
92	4	7	INT	ESCUELA PATRIA UNIDA	SALON DE CLASES	D.6	GRABADO 24, 1	5,50,9,2,10,11,49,51,6,7,46,12,1,3,13,13,5,4	1 6/8
93	4	8	EXT	MERCADO	CALLE	D.6	GRABADO 2, 1	5,5,35	6/8
94	4	9	INT	ESCUELA PATRIA UNIDA	SALON DE CLASES	D.6	GRABADO 24, 1	2,7	4/8
95	4	10	EXT	ESCUELA PATRIA UNIDA	PATIO	D.6	GRABADO 8, 1	5,50,9,10,11,49,51,18,6,46,12,53,1,3,13,5,4	1 2/8
96	4	11	EXT	CASA CITLALI	TU	N.6	GRABADO 6, 1	5,50,9,10,11,49,51,18,6,46,12,53,1,3,13,5,4	1/8
97	4	12	INT	CASA CITLALI	SALA	N.6	GRABADO 20, 1	57,2,34	4/8
98	4	12-A	EXT	BARRIO POPULAR	CALLE	N.6	GRABADO 30, 6, 1	55	4/8
99	4	13	EXT	CARPINTERIA	TU	N.6	GRABADO 28, 1		1/8
100	4	14	INT	CARPINTERIA	SALA	N.6	GRABADO 18, 1	5,23	5/8
101	4	15	EXT	ESCUELA PATRIA UNIDA	CALLE	D.7	GRABADO 9, 1	18,6	3/8
102	4	16	INT	ESCUELA PATRIA UNIDA	DIRECCION	D.7	GRABADO 47, 1	57,34,7	5/8
103	4	17	EXT	ESCUELA PATRIA UNIDA	PATIO	D.7	GRABADO 9, 1	5,50,9,2,10,11,20,49,51,18,6,46,12,53,1,3,13,5,4	3/8
104	4	18	INT	ESCUELA PATRIA UNIDA	DIRECCION	D.7	GRABADO 47, 1	57,34,18,7	1 1/8


Al dar doble clic sobre una de esas tiras se salta a la segunda aportación de este programa (esto se obtiene también si dentro del menú se selecciona Schedule > Stripboard). El Stripboard se puede traducir literalmente como panel de bandas o barra de tiras y es una manera gráfica de representar el plan de trabajo de cada día y cada escena, y ver de un vistazo la información de varias hojas del desglose.


Se puede ver de diferentes maneras:

En los iconos de la esquina inferior izquierda de la ventana del Stripboard, se puede seleccionar la forma de visualización que más convenga.

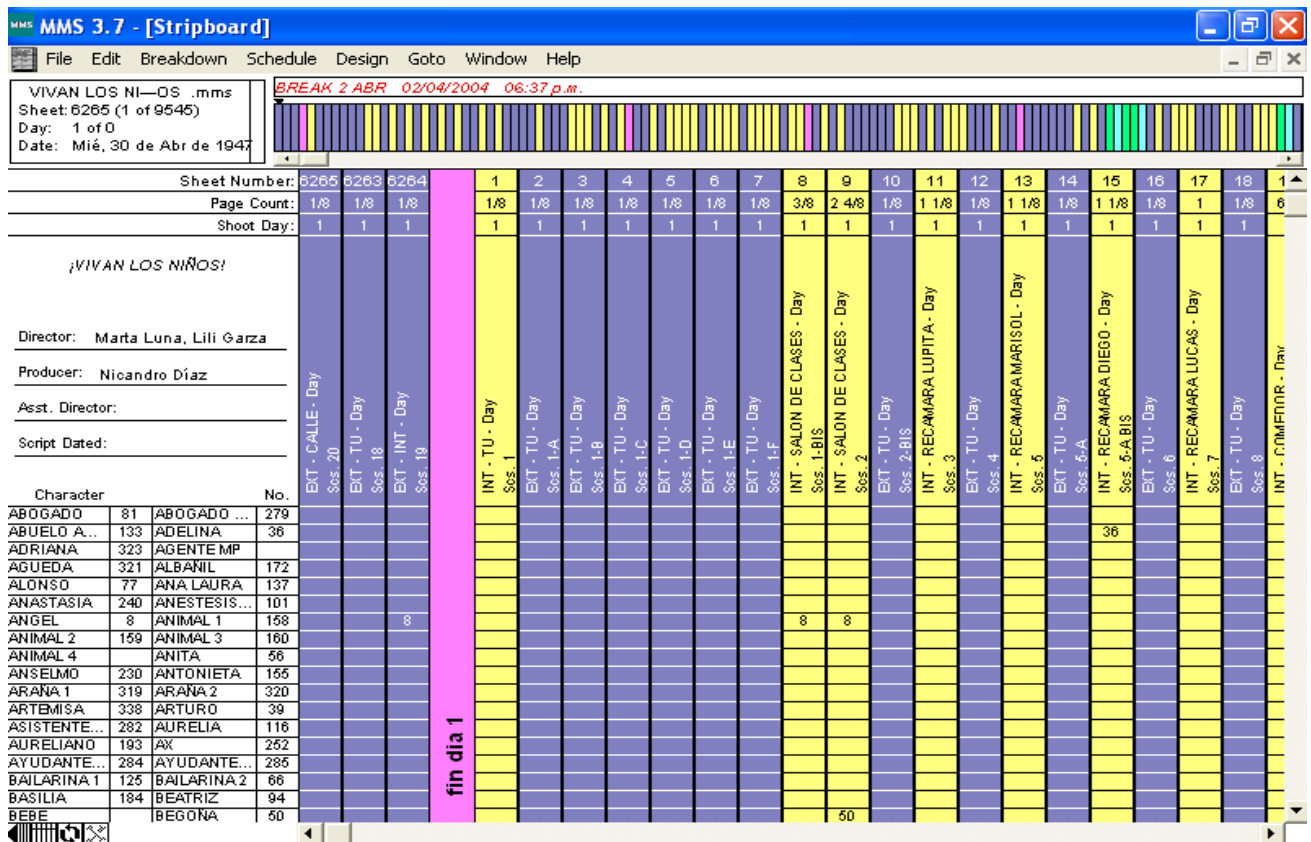
 El primer icono está inactivo.

 Este icono ayuda a seleccionar el tipo de bandas que se requieran, horizontales verticales y el grosor de cada una de ellas. En caso de estar ante las tiras verticales al dar clic en este icono se puede ver información del equipo de dirección y los actores.

 Board Swap: Comando para guardar u ordenar planes de trabajo. Información sobre fechas y horas de manipulación del programa.

 Boneyard: Enterrar, mandar al osario alguna de las tiras, es decir, eliminarlas del plan de trabajo pero sin borrarlas del programa, por ejemplo las escenas que ya han sido grabadas se pueden enviar ahí. Y posteriormente se pueden encontrar en el menú Schedule > Show Boneyard.

La opción que esté seleccionada será la que aparezca por defecto al imprimir, pero se puede cambiar. En todos estos diferentes tipos de presentación se puede ver casi la misma información en cada banda, con algunas diferencias: el número de hoja, el día de grabación (para esto se tiene que configurar la fecha, como se explica más adelante en Calendario), el título, director, productor, ayudante de director (estas cuatro categorías desaparecen si se eligen las bandas horizontales), el número de personaje que interviene (en la representación horizontal aparecerá el número, pero no a que personaje corresponde)



MMS 3.7 - [Stripboard]

File Edit Breakdown Schedule Design Goto Window Help

VIVAN LOS NIÑOS .mms
Sheet: 6265 (1 of 9545)
Day: 1 of 0
Date: Mié, 30 de Abr de 1947

BREAK 2 ABR 02/04/2004 06:37 p.m.

Sheet Number:	6265	6263	6264	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
Page Count:	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	3/8	2 4/8	1/8	1 1/8	1/8	1 1/8	1/8	1 1/8	1/8	1	1/8	6				
Shoot Day:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
				INT - TU - Day Ses. 1	EXT - TU - Day Ses. 1-A	EXT - TU - Day Ses. 1-B	EXT - TU - Day Ses. 1-C	EXT - TU - Day Ses. 1-D	EXT - TU - Day Ses. 1-E	EXT - TU - Day Ses. 1-F	INT - SALON DE CLASES - Day Ses. 1-BIS	INT - SALON DE CLASES - Day Ses. 2	EXT - TU - Day Ses. 2-BIS	INT - RECAMARA LUPITA - Day Ses. 3	EXT - TU - Day Ses. 4	INT - RECAMARA MARISOL - Day Ses. 5	EXT - TU - Day Ses. 5-A	INT - RECAMARA DIEGO - Day Ses. 5-A BIS	EXT - TU - Day Ses. 6	INT - RECAMARA LUCAS - Day Ses. 7	EXT - TU - Day Ses. 8	INT - COMENTOR - Day				
				fin día 1																						

¡VIVAN LOS NIÑOS!

Director: Marta Luna, Lili Garza

Producer: Nicandro Díaz

Asst. Director:

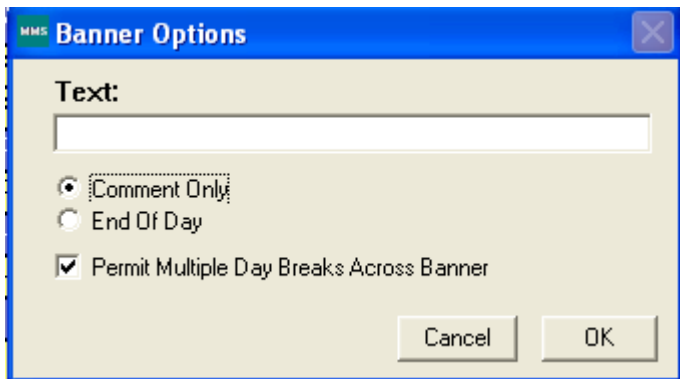
Script Dated:

Character	No.
ABOGADO	81
ABUELO A...	133
ADRIANA	323
AGUEDA	321
ALONSO	77
ANASTASIA	240
ANGEL	8
ANIMAL 2	159
ANIMAL 4	
ANSELMO	230
ARANA 1	319
ARTEMISA	338
ASISTENTE...	282
AURELIANO	193
AYUDANTE...	284
BAILARINA 1	125
BASILIA	184
BEBE	
BEGONA	50
ABOGADO ...	279
ADELINA	36
AGENTE MP	
ALBANIL	172
ANA LAURA	137
ANESTESIS...	101
ANIMAL 1	158
ANIMAL 3	160
ANITA	56
ANTONIETA	155
ARANA 2	320
ARTURO	39
AURELIA	116
AX	252
AYUDANTE...	285
BAILARINA 2	66
BEATRIZ	94
BEGONA	50

En este panel de bandas se pueden introducir bandas para señalar:

Fin de un día de grabación. Esto se hace eligiendo en la barra del Menú > *Schedule* > *Add Day Break*.

Para agregar alguna banda con texto como: Fin de Capítulo, se siguen los siguientes pasos: *Menú*> *Schedule* > *Add Banner*.



Un banner es un strip que se usa para escribir distintos mensajes como: Capítulo Corregido, Fin de Capitulo, Break locación 1 de febrero, etc.

Comment Only: El texto es desplegado en el Stripboard y se usa como una tira que marca información importante.

End of Day: El texto es desplegado pero tomado como un day strip, está opción puede ser usada para marcar un día libre.

3.3. Ordenamiento y Selección de la Información.

El orden de las bandas se puede alterar de diferentes maneras:

- Seleccionado las escenas dentro del Stripboard y arrastrarlas con el mouse donde convenga.
- En el Menú > *Schedule* > *Sort & Select*. Si se requiere que las bandas estén ordenadas, por ejemplo: Por locaciones, se pulsa el botón *Sort*, > *by* y por último doble clic en *location* (o se selecciona *location* y se pulsa el botón *add*).
- Para que lo ordene pulsar el botón *Sort & Select*.

Ahora, lo más importante para la selección u ordenamiento de un elemento es hacer una oración con una sintaxis correcta mediante el uso de los botones que aparecen en el recuadro de **Language**. Después de hacer la oración para la selección, presionar el botón Sort/Select ([Sort/Select])

Ejemplo:

Select All Strips That "Int/Ext" Equals "EXT" But "Grabado" Is Not "si". [Sort/Select]

Con esta orden nos dará todos los exteriores o escenas de locación que no han sido grabadas.

Select All Strips That "Location" Equals "Casa Directora".

Select All Strips Where "Location" Is Equals To "Casa Directora".

Con esta orden se obtendrán todas las escenas de interiores, exteriores, grabadas y sin grabar de la "Casa Directora".

Como se ve en el ejemplo anterior el orden de las palabras puede variar pero lo importante es que la oración tenga sentido.

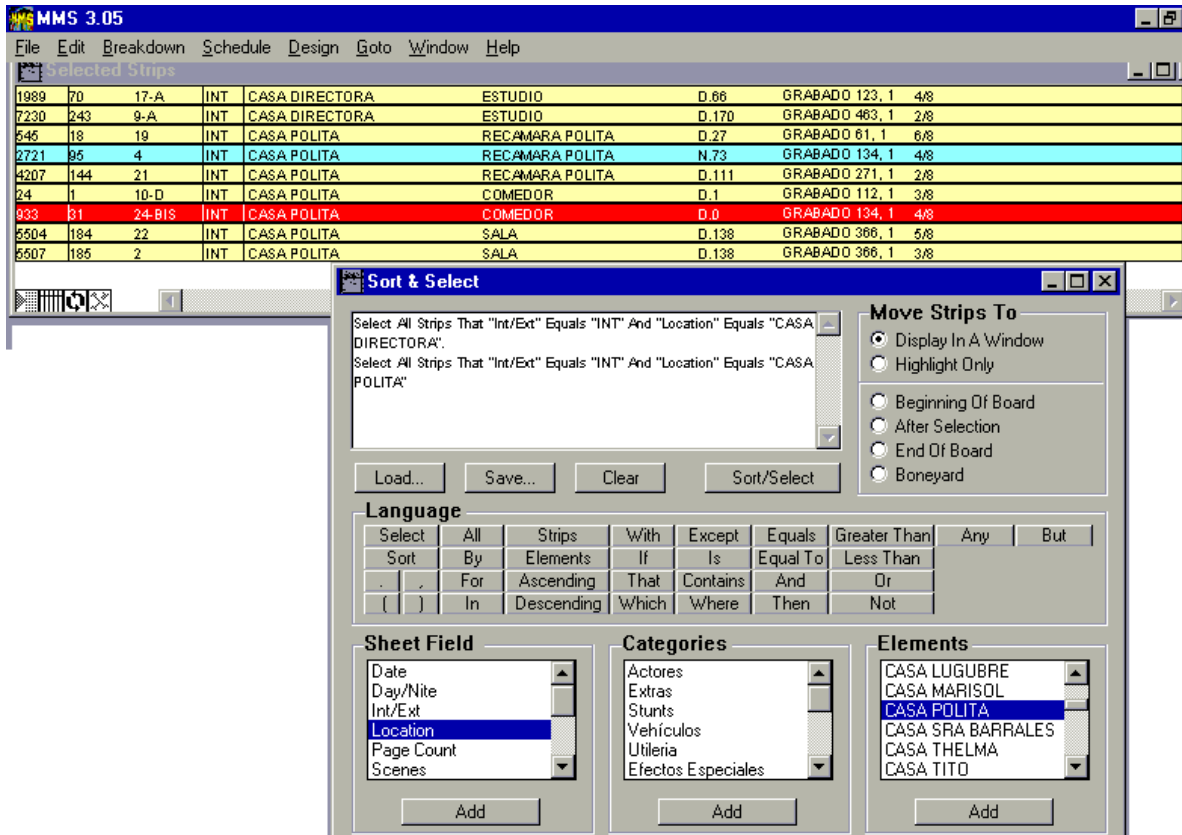
En una misma oración se pueden dar varias ordenes pero cuando se quiere seleccionar y ordenar al mismo tiempo se utiliza el "." (punto) o el "Then" para separar una instrucción de otra.

Ejemplo:

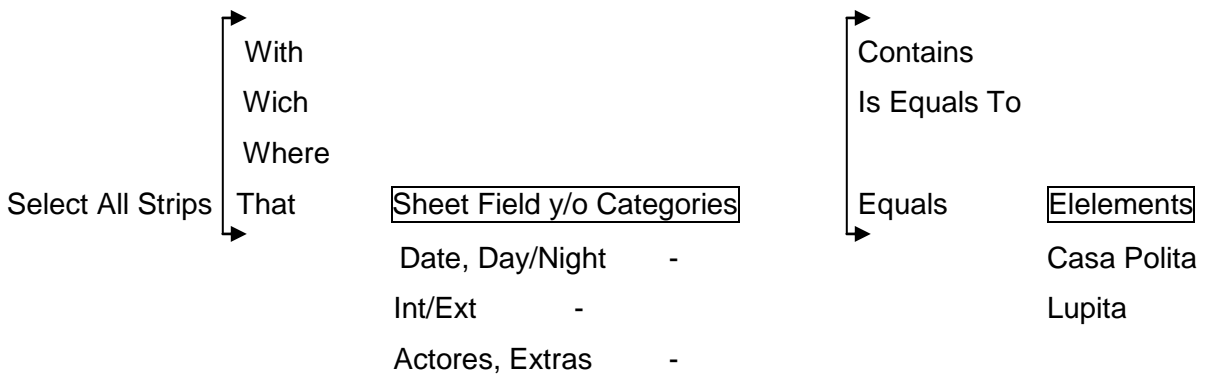
Select All Strips That "Int/Ext" Equals "INT" And "Location" Equals "CASA DIRECTORA" and "Personajes" Contains "Lupita".

Select All Strips That "Int/Ext" Equals "INT" And "Location" Equals "CASA POLITA".

Aparecen todas las escenas en interiores de La Casa Polita, de La Casa Directora con el personaje Lupita, grabadas y no grabadas.



Una regla que toda oración debe cumplir para pedir los ordenamientos es:



Todos los ordenamientos pueden ser salvados y llamados posteriormente utilizando el botón de Save y Open respectivamente.

Display in a Window: Despliega la información buscada en una nueva ventana e independiente del Stripboard.

En las versiones anteriores a la 3.7 del MMS está era la manera más común para elaborar el break ya que una vez seleccionadas las escenas se podían mover las tiras, ordenarlas de acuerdo a las necesidades de la producción y mandar a imprimir el reporte, pero ahora no funciona así, ya que la versión 3.7 permite al usuario ordenar las bandas de acuerdo a sus necesidades y a la hora de mandar a imprimir el orden dado por el usuario se pierde y la impresión se hace cronológicamente.

Highlight Only: Resalta en color rojo las escenas buscadas.

Beginning of Board: Lleva al inicio de la ventana de strips las escenas seleccionadas.

En la versión 3.7 del MMS está es la manera más común para elaborar el break, sólo que para conservar la cronología del archivo se hace una copia del archivo original y el plan de trabajo se elabora sobre la copia.

Alter Selection: Ubica todas las escenas seleccionadas después de una selección previa.

End of Board: Lleva al final de la ventana del stripboard todas las escenas seleccionadas.

Boneyard: Envía todo lo seleccionado a la ventana del Boneyard, la cual es un espacio para colocar las escenas que no serán o que ya han sido grabadas.

3.4 Salvado de los ordenamientos.

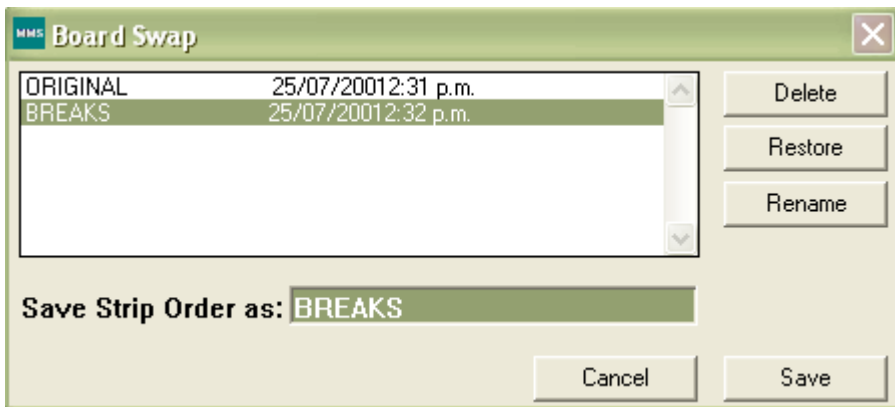
Hasta la *versión 3.5* del software MMS en el Sort & Select se pedía que las escenas seleccionadas aparecieran en una ventana independiente (Display In a Window) y después se ordenaran de acuerdo a las necesidades de producción, pero la *versión 3.7* viene con una deficiencia, las escenas seleccionadas también aparecen en la misma ventana (Display In a Window) pero no se pueden acomodar de acuerdo a las necesidades del usuario. Para resolver este problema se recomienda lo siguiente: crear un archivo ORIGINAL, en el cual se conserve el orden cronológico de las escenas y si la producción lo permite después de tener todos los capítulos capturados hacer una copia

BREAKS para armar los planes de trabajo por día. En el caso de que se este trabajando en el archivo original y se corrija información, esto automáticamente se corrige en la copia.

1. En el menú > Schedule se encuentra una herramienta llamada **Board Swap** en la cual el usuario va a guardar una copia de su archivo con el nombre que desee en el espacio que dice **Save Strip Order as:** , en el ejemplo dice ORIGINAL, después se da clic en el botón
2. Ir otra vez a Menú > Schedule> Board Swap y en **Save Strip Order as:** escribir el nombre del archivo copia, podría ser BREAKS, dar clic en el botón
El archivo que se queda abierto después del paso 2 es el de BREAKS, en el cual se pueden acomodar las tiritas, por sets, por locaciones y se pueden ir armando los planes de trabajo por día. Toda la información que se da de alta en este archivo, automáticamente se actualiza en el ORIGINAL. Lo único que no cambia en el ORIGINAL es el orden cronológico.
3. Para cambiar de archivo ir a la barra del Menú> Schedule> Board Swap, dentro del recuadro seleccionar o , después >RESTORE, (restablecer) posteriormente aparece otra ventana con las siguientes opciones:
 presionar el botón Save. Esto es con el objetivo de salvar toda la información que se haya almacenado.
4. Después de hacer el plan de trabajo en el archivo BREAKS, dentro del Menú > Board Swap, seleccionar otra vez ORIGINAL > **Restore** > SAVE.
5. Continuar con el desglose cronológico. Las escenas y los strips que se van agregando en el ORIGINAL, en el archivo de BREAKS se van acumulando en el Boneyard.

6. Al terminar el desglose en el archivo ORIGINAL se tiene que ir al archivo de BREAKS. Después ir al Menú > Schedule > Show Boneyard.
7. Todas las tiritas que se dieron de alta en forma cronológica en el archivo ORIGINAL, en el **Boneyard** dentro del archivo BREAKS aparecen en orden descendente. Se acomodan en el orden deseado, se seleccionan, se cortan (Ctrl + X), se cierra la ventana del **Boneyard** y se pegan en el Stripboard en el lugar que convenga.

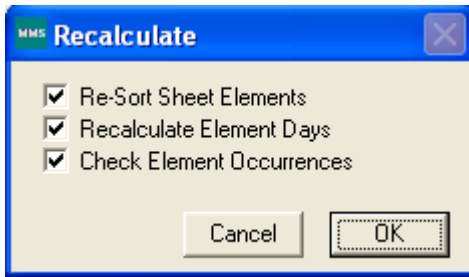
Los salvados de los ordenamientos son de mucha utilidad porque pueden ser guardados 10 planes de trabajo diferentes.



3.5 Recuperación de la Información.

Para evitar que se pierda información cuando el programa falle inesperadamente utilizar el comando **Recalculate** (recalcular) el cual se encuentra ubicado en el menú de Schedule. El comando de **Recalculate** hace que el software de MMS realice tres tareas importantes para la recuperación de un archivo.

- 1) Reordenar todos los elementos de cada Breakdown.
- 2) Recalcula los días de grabación asignados.
- 3) Y checa el número de ocurrencias de los elementos.



Es recomendable utilizar cada hora el comando **Recalculate** cuando la carga de trabajo es pesada, ya que así se protege la información de cualquier falla que pudiera suscitarse.

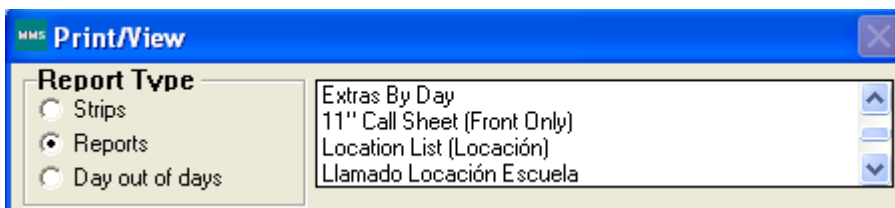
3.6 Impresión de los Planes de Trabajo y de las Hojas de Llamado

Después de seleccionar en el Sort & Select y ordenar las escenas al inicio o fin del Strip board, dentro del menú ir a File > Print/View, entonces aparece una ventana donde se puede elegir el tipo de reporte a imprimir.

Cuando se marca la opción **Strips**, del lado derecho se despliegan todos los reportes de strips creados para la impresión de alguno.



Al seleccionar la opción **Reports** sucederá de la misma forma que en los strips pero se desplegarán todos los reportes que vienen por default y los que fueron creados por el usuario.



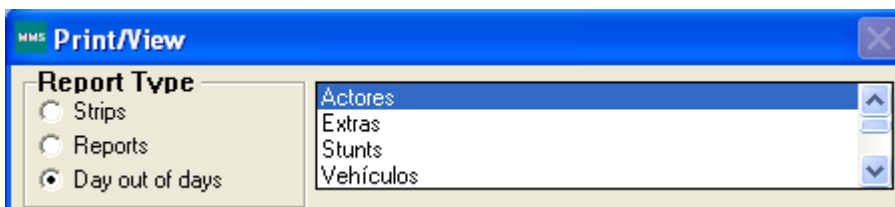
Para la elaboración del Break en la opción Reports se elige el que se haya creado para dicho fin, por ejemplo Lista Negra y las escenas aparecen como el recuadro a continuación:

CAP.	ESC.	DIA	SET	ACTORES	VARIOS	
35	4	D.45	ESCUELA PATRIA UNIDA SALON DE CLASES		Utilleria Caja Giles	Ambientolón Monitor pasillo Nota Sec anti Grabado 27 MAY 2000202145 177.20M 21
1 4/8						
POLITA PIDE A SANTIAGO QUE LES DIGA QUE NO MIENTE Y NO SIGAN BURLANDOSE DE ELLA						
35	5	D.45	ESCUELA PATRIA UNIDA SALON DE CLASES			Nota Corrección Sec anti Grabado 27 MAY 2000202145 177.20M 21
1 4/8						
SANTIAGO MIENTE AL DECIR QUE SI ESCRIBO LA CARTA						
35	7	D.45	ESCUELA PATRIA UNIDA PASILLO SALONES		Utilleria Lucho	Nota Corrección 27 May Grabado 27 MAY 2000202145 177.20M 21
5/8						
SIMONETA ESCUCHA LO QUE LE DICE DAMIAN A BRISA						
35	9	D.45	ESCUELA PATRIA UNIDA PASILLO SALONES			Nota Corrección 27 May Grabado 27 MAY 2000202145 177.20M

Dentro de esta misma opción se puede elegir también la hoja de llamado, por ejemplo: Llamado Locación Escuela, dentro de la cual se encuentra la información creada por el usuario:

File Edit Breakdown Schedule Design Goto Reports Layout Field Window Help					
Productor: Ilcandro Díaz Dir. Escena: Miguel Córcega Dir. Cámaras: Héctor Márquez		Picture Title		Fecha: Jueves 13 de marzo de 2003 LOCACION NUEVO 3 minutos	
PERSONAJE	ACTOR	Maq. Foro 1	Listos Pta.2	Notas	Extras
PANCHA	LA TARABILLA	7:00	8:30	los actores con llamado de 7 desayunan de	Extras Inicio 8:30 Animales Vehículos Direcciones 1. Fideicomiso Archivos Fdo. Torre Blanca y Plutarco Elias Calles, Guadalupe 104, Col. Condesa
JOAQUIN	JOAQUIN CORDERO	8:30	9:00	8:00 a 8:30	
ANGEL	CHRISTIAN STANLEY	8:30	9:00	LOS HORARIOS DE SIMONETA, LUCAS	
DAMIAN	JUAN DE DIOS	8:30	9:00	Y MARISOL DEPENDEN DE LA HORA EN	
DIEGO	DSCAR ALBERTO	8:30	9:00	QUE TERMINEN EL FORO DEL	
LUCAS	ANDRES MARGUEZ	.	.	MIERCOLES 12	
MEMO	BRAYAM ALEJANDRO	8:30	9:00		
RODRIGO	HENDRIK MARINE	8:00	9:00		
SANTIAGO	SEBASTIAN	8:30	9:00		
YUYI	KEVIN HUNG	8:30	9:00		
BRISA	NICOLE DURAZO	8:30	9:00		
CITLALI	VALENTINA CUENCA	8:30	9:00		
MARGARITA	MA FDA MEJORADA	8:30	9:00		
MARISOL	DANIELA AEDO	.	.		
POLITA	ANA PAULINA	.	.		
SIMONETA	NATALIA JUAREZ	.	.		
WENDY	VALERIA LOPEZ	.	.		
Servicios	Maquillaje	Listos pta.2	Listos locacion	Notas	
PRODUCCION	7:00	9:00			Personal de realización 7:00hrs., carga en mediana Efectos especiales 8:30hrs. para conectar fuente y bebederos Casas Edwiges Jimmy jib a las 10:30
DIR. ESCENA		9:00			
DIR. CAMARAS		9:00			
ANDA	7:00	9:00	1		
APUNTADOR		9:00	1		
MAQ. Y PEINADOS	7:00	9:00	2 y 2, refuerzos		
CARACTERIZACION		9:00	Yerruguita		
PELUQUERIA	7:00	9:00	Joaquín, Juan, Paola, Yerruguita,		
VESTUARIO	7:00	8:30	Camioneta vestuario		
UTILERIA	6:30	7:00	Mediana, 2 pers.		
MANTENIMIENTO		8:30	1		
SEGURIDAD		8:30	2		
SERVICIO CAFE			9:15 HRS. 20 desayunos, 230 cafés, 230 comidas		
TRANSPORTE		8:30	4+2 a las 7 + 2 micros 8:30 + 1 a las 10		
CAMPERS			8 gdes		
UCR 12			10:00 HRS. Portátil 12		

Day out of days (días de trabajo) es un reporte que permite ver la información de una categoría específica como lo muestran las siguientes ventanas:



Este tipo de reporte en producción es conocido como **Sábana de actores** o de la categoría que se haya seleccionado.

"MANUAL MOVIE MAGIC SCHEDULING"												
Report created Via, 14 de May de 2004											Page 1	
January	Day of Month:	1	2	3	Co.	Travel	Work	Hold	Holiday	Start	Finish	TOTAL
Day Of Week:		Wed	Thu	Fri								
Shooting Days:		1	2									
10.	ALBERTO	/	SW	WF			2			02/01	03/01	2
1.	ALICIA	/		SWF			1			03/01	03/01	1
2.	DANIEL	/	SW	WF			2			02/01	03/01	2
3.	GERMAN	/		SWF			1			03/01	03/01	1
4.	KARINA	/		SWF			1			03/01	03/01	1
5.	LOURDES	/		SWF			1			03/01	03/01	1
6.	MARCO	/		SWF			1			03/01	03/01	1
7.	MARLU	/		SWF			1			03/01	03/01	1
13.	OSCAR	/	SW	WF			2			02/01	03/01	2
11.	PABLO	/		SWF			1			02/01	02/01	1
14.	RAFAEL	/	SW	WF			2			02/01	03/01	2
12.	ROSARIO	/		SWF			1			02/01	02/01	1
8.	SUSANA	/		SWF			1			03/01	03/01	1
9.	VALERIA	/		SWF			1			03/01	03/01	1

En esta ventana se pueden ver los días feriados (/), el día de inicio de trabajo (SW), el día de fin de trabajo (SWF), la fecha de inicio y fin de grabación y el total de llamados.

El **Print/View Range** sirve para seleccionar lo que se va a imprimir:

All (todo) Days (Días), Scenes (Escenas), Dates (por fechas), Sheets (por hojas), From: comenzando de un rango, To: a determinado rango.

Include:

- **Day Strips:** Incluye las escenas seleccionadas en el día de programación.
- **Banners:** Incluye los banners en la impresión del reporte, como los de Fin de Capítulo.
- **Header Board:** Incluye el encabezado en la impresión del reporte (únicamente funciona con los strips verticales)
- **Boneyard:** Incluye los strips que están guardados en el cementerio.

Ordering:

- **Schedule Order:** Imprimirá la información con el orden del Schedule o con el orden de la información.
- **Breakdown Order:** Imprimirá la información en el orden cronológico de hoja.
- **Sort Order:** Imprimirá la información en el orden que se hayan acomodado a los strips dentro del Sort/Select.

Sort/Selection:

- **Load:** Abre una instrucción de la ventana del Sort/Select.
- **Save:** Salva y guarda el reordenamiento para después volverlo a usar.
- **Keep S/S:** Hace del Sort/Select una ventana parte de la ventana de Print/View.

Strip Options:

- **Print Strips in Color:** Si el usuario tiene impresora a color, está orden permite imprimir los strips con los colores que se les hayan designado.
- **Print Line Between Strips:** Elegir esta opción permite imprimir una línea negra entre cada strip.
- **Print Black Day strips:** Esta opción imprimirá los banners en color negro.

Strip Left Margins Offset: Está opción nos permite corregir los márgenes de los strips, en caso de que no estén bien alineados.

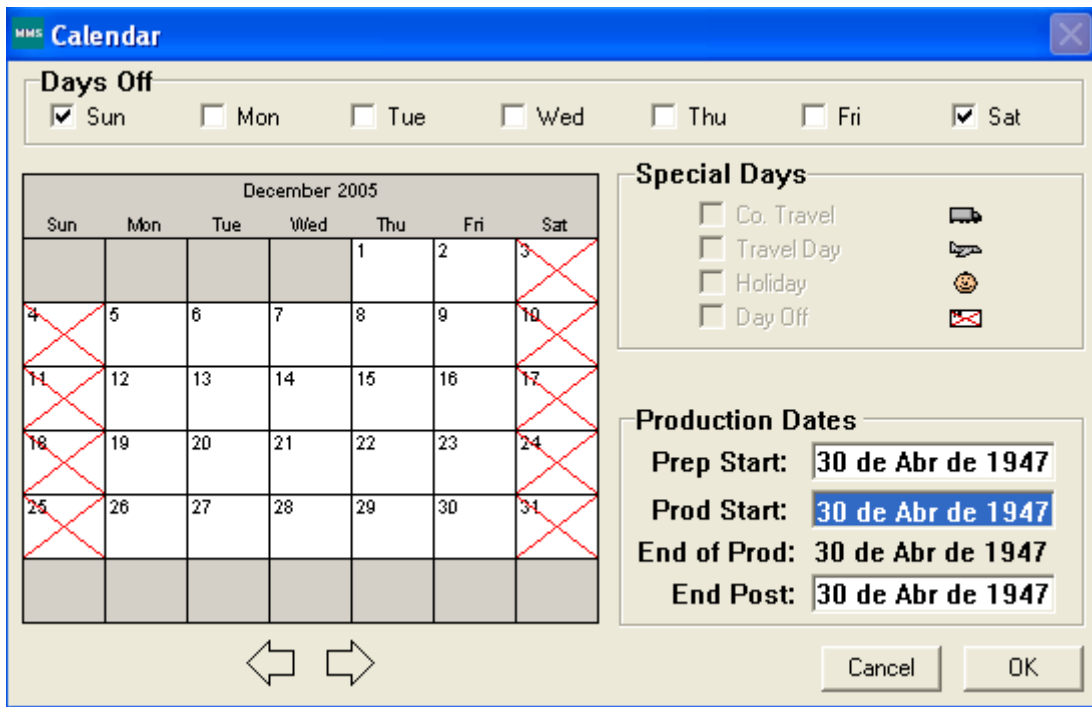
Space Between Strips: Si los strips están desviados hacia la derecha llena el espacio con “0”, y si están desviados hacia la izquierda llena el espacio con “1”.

3.7 Calendar (Calendario)

Para que aparezcan las fechas en el panel de bandas se deben fijar previamente los días de inicio de la grabación, los días libres y cualquier otra incidencia.

En el Menú > Schedule > Calendar, aparece la ventana del calendario, tiene el aspecto de un calendario tradicional, con un aspa roja en los días festivos. Aquí se pueden hacer varias cosas:

- Fijar las fechas previstas por producción: fecha de inicio de la preproducción, fecha de inicio de producción, fin de producción y fin de postproducción.
- Marcar los días festivos: por defecto están tachados sábados y domingos, pero podemos quitar los sábados y añadir cualquier otro día.
- Cuando uno de los días del calendario está seleccionado, se puede dejar marcado como un día especial: traslado de la compañía, viajes, vacaciones, día libre o media jornada de trabajo.



Para cambiar las fechas se deben llenar los espacios con abreviaciones numéricas, ejemplo: **30-01-04 (día, mes y año).**

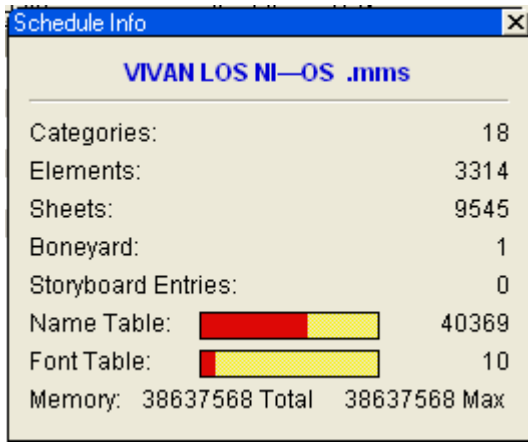
IV. MISCELANEOS.

4.1 FUNCION DE COMANDOS ESPECIALES

4.1.1 Schedule Information

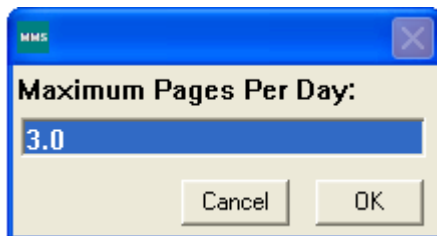
Este comando se encuentra dentro del Menú en la opción Schedule. El Schedule Info es usado para mostrar la información técnica acerca del archivo de Scheduling. Lista el número total de categorías, elementos, hojas del breakdown usadas en el archivo, así como el total de strips y hojas en el boneyard. La siguiente información es todavía más técnica ya que se refiere al uso interno de memoria y fonts del archivo, así como el bloque más grande que puede ser soportado por el archivo en cuanto a información y capacidad. Cuando estas franjas están casi rellenas del color más oscuro indicarán que el archivo está llegando a su límite de capacidad.

La siguiente ventana muestra la información almacenada y la memoria ocupada por la Telenovela Infantil “Vivan los Niños”, producida por Televisa.



4.1.2 Auto Day Breaks

El Movie Magic permite al usuario insertar cortes de día (day breaks) en la ventana de strips usando este comando el cual se encuentra en el menú de schedule. Este comando realizará los cortes con base en el tamaño de las escenas ya que si indicamos hacer los cortes cada tres hojas, sumará los octavos hasta llegar a tres hojas.



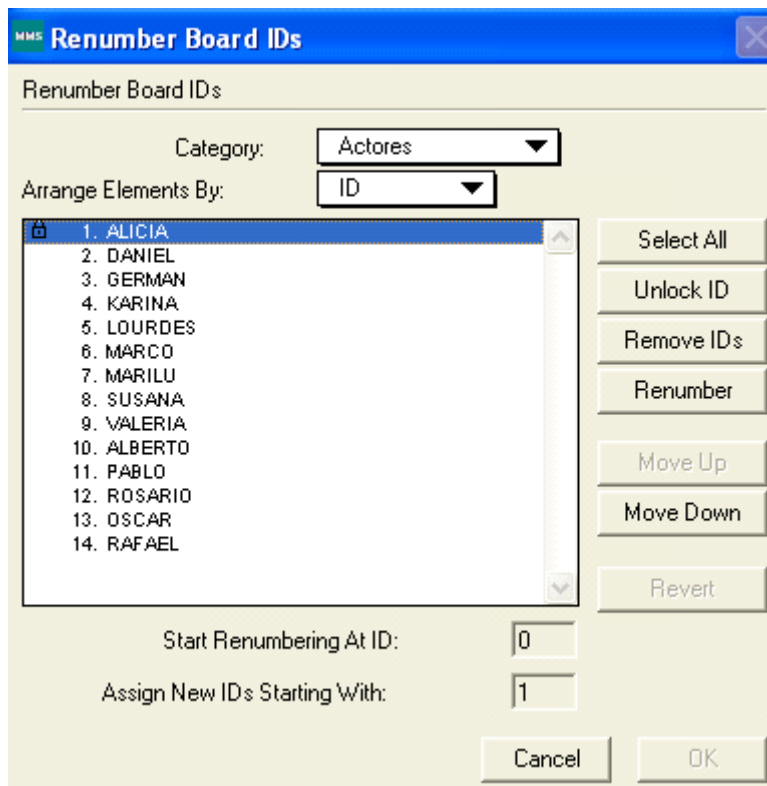
4.1.3 Remove Day Breaks

Removerá todos los cortes de día (day breaks) colocados en la ventana de strips.

4.1.4 Renumber Board IDs

Este comando se encuentra en el menú > Breakdown, es usado para enumerar y reenumerar los elementos capturados en cualquier categoría.

En la opción **Category** se podrá escoger la categoría a enumerar, reenumerar u ordenar. Mediante **Arrange Elements By** se podrán ordenar los elementos alfabéticamente, por ocurrencias, por identificador (ID), días de trabajo o por tamaño de escenas.

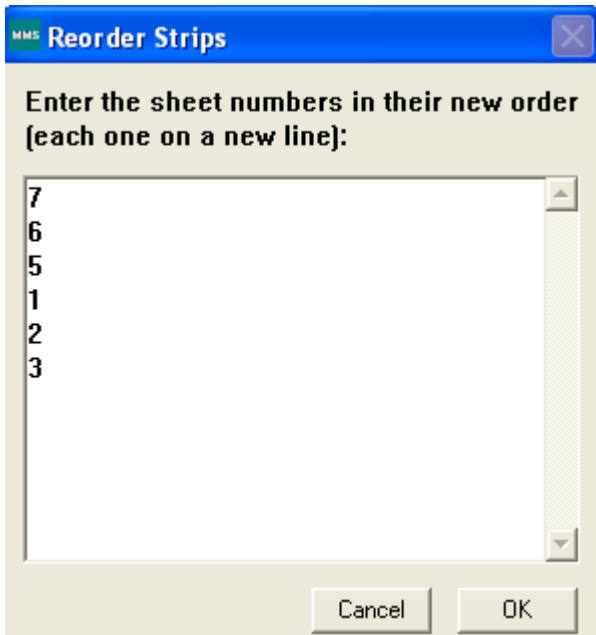


Una vez que los elementos han sido ordenados y reenumerados se les puede asegurar su identificador para que este no cambie en adelante usando el botón Lock ID.

4.1.5 Reorder Strips

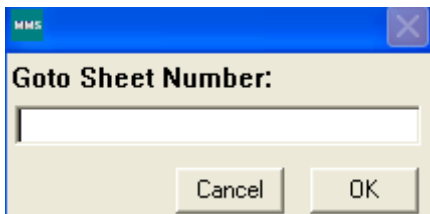
Menú > Schedule > Reorder Strips, son los pasos que se siguen para abrir el Reordenador de la Barra de Tiras.

Este comando sirve para realizar un ordenamiento de los strips de acuerdo a como el usuario lo necesite, los números de los strips son adicionados a la ventana de Reorder para su ordenamiento, los cuales aparecerán en el Strip board.



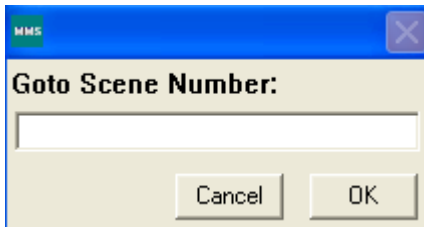
4.1.6 Sheet Number

Este comando se encuentra en Menú > Goto > Sheet Number y permitirá hacer una búsqueda por número de hoja en todas las escenas capturadas.



4.1.7 Scene Number

Este comando al igual que el anterior se encuentra en el Menú > Goto > Scene Number y define una búsqueda por escena donde la escena a buscar debe ser escrita de la misma forma en que fue capturada.



4.2 Errores Comunes y Soluciones

4.2.1 Rescate de información del Boneyard:

Cuando por error enviamos escenas al Boneyard y queremos recuperarlas en el stripboard original (ordenado cronológicamente) seguimos los siguientes pasos:

Menú > Schedule > Show Boneyard

Menú > Edit > Select All

Menú > Edit > Cut

Menú > Schedule > Strip Board y dar click en cualquier strip

Menú > Edit > Paste Strips

Menú > Schedule > Sort and Select y escribimos Sort By "Sheet Number"

4.2.2 Desconfiguración de los Diseños de Reportes y Strips

Es muy común que los diseños de reportes y strips se desconfiguren y a la hora de mandarlos a imprimir no sea posible, esto se debe a un cambio de modelo de impresora, por lo cual es recomendable trabajar siempre con el mismo modelo de impresora.

4.3 Traducciones, Términos y Comandos

Add Banner (Ctrl+B) Agregar tira con el texto que el usuario decida.

Break Plan de trabajo. Este término es utilizado por los profesionales que trabajan en la televisión.

Board ID Es el número que identifica a todos los elementos capturados dentro de las categorías.

Boneyard	Cementerio, los strips que son enviados aquí no aparecen en el stripboard.
Breakdown Element	Un elemento es un miembro específico de cada categoría. Cada categoría puede almacenar 1024 elementos. Cada elemento debe ser dado de alta con un nombre único.
Breakdown Sheet	(Ctrl+Y) Hoja de captura o desglose.
Calendar	(Ctrl+L) Calendario.
Category Titles	Categorías.
Close	(Ctrl+W) Cerrar.
Create Form	Crear formas o plantillas
Create New Field	Al presionar Ctrl+K cuando la hoja de desglose está abierta, aparece la ventana para dar de alta un nuevo elemento.
Cut	(Ctrl+X) Cortar o borrar.
Default	Predeterminadas, por defecto.
Design Categories	Diseño de categorías.
Design Reports	(Ctrl+R) Diseño de reportes.
Design Strips	(Ctrl+M) Diseño de bandas o tiras.
Duplicate	(Ctrl+D) Duplicar.
Element Quick Entry	(Ctrl+E) Creación o introducción de elementos
Find Element	(Ctrl+F) Encontrar o buscar elemento.
Goto First	(Ctrl+1) Ir a la primera hoja de desglose.
Goto Last	(Ctrl+4) Ir a la última hoja de desglose.
Goto Next	(Ctrl+3) Ir a la siguiente hoja de desglose.
Goto Previous	(Ctrl+2) Ir a la hoja anterior de desglose.
Hide / Show	(Ctrl+H) Esconder o mostrar las categorías vacías dentro de la hoja de desglose.
Layout	Es una plantilla diseñada. El scheduling usa estas plantillas para los reportes, bandas y categorías. Estas plantillas se pueden guardar fuera del scheduling para ser utilizadas en otros proyectos.
Lista Negra	Listado cronológico del panel de bandas. En algunas producciones la llaman Biblia.

New schedules	Programas o itinerarios nuevos.
Open a Schedule	(Ctrl+O) Abrir otro proyecto u itinerario.
Paste	(Ctrl+V) Pegar.
Preferences	(Ctrl+;) Preferencias.
Print	(Ctrl+P) Imprimir.
Sort and Select	(Ctrl+T) Seleccionar y ordenar.
Schedule	Itinerario, programa, plan de trabajo, es lo mismo que el break pero es utilizado solo en el MMS.
Select All	(Ctrl+A) Seleccionar Todo.
Strip board	(Ctrl+U) Panel de bandas o Barra de tiras. Cada tira representa una hoja de desglose. Las tiras se pueden imprimir horizontal o verticalmente.
[x]	Dar clic en x o presionar botón X.
>	Manera de indicar el paso que sigue dentro del menú.

CONCLUSIONES

Si alguien nos hubiera explicado los procedimientos a seguir, para llevar a cabo una grabación y el funcionamiento del Movie Magic Scheduling dentro de Televisa, nos habría ahorrado muchos dolores de cabeza y nuestro trabajo habría sido más eficiente, por lo tanto, como Licenciadas en Ciencias de la Comunicación, nuestra contribución con esta Tesis es compartir con el lector nuestra experiencia laboral pasando por todas las áreas de producción y explicando el funcionamiento práctico y real de cada una de ellas. Consideramos que la información sobre los procesos y procedimientos internos para la realización de una grabación en Televisa, así como el manual del Movie Magic Scheduling son herramientas importantes, para los estudiantes, como para los egresados de la carrera de Ciencias de la Comunicación, que estén interesados en el medio de la televisión, pretendan trabajar en Televisa o en TV Azteca, ya que la información aquí recopilada, solamente se adquiere con la experiencia dentro de cualquiera de las dos empresas antes mencionadas.

Por otro lado, creemos que ante la escasez de trabajo, saber algo más, abre el abanico de posibilidades de desarrollo del futuro comunicólogo., además de que son muy pocas las personas que tienen acceso al manual del MMS en inglés y pocos los que saben de su existencia y mucho menos los que lo manejan, por lo cual el manual del MMS en español, se convierte aún más, en una herramienta muy importante para obtener empleo.

Las ventajas que el lector encuentra después de leer este trabajo, en el caso específico de los capítulos 4, 5, y 6, son como si hubiera tomado un curso intensivo de producción y capacitación para integrarse a una nueva empresa, en el caso de Televisa al entrar a trabajar por primera vez, el empleado tiene que ir descubriendo el funcionamiento de la organización, ya que no existe un manual de procedimientos, y nosotras aquí ya les explicamos que hacer. En cuanto al capítulo 7, traducido ya al español, está explicado de manera sencilla y detallada, de tal manera que al capturar la información, se cometan los menores errores posibles y dentro de todos los impedimentos a los que se enfrenta una producción se realice un buen trabajo con una excelente base de datos.

Esta tesis es el reflejo de las bases teóricas aprendidas durante la carrera de Ciencias de la Comunicación y su aplicación en la práctica del trabajo diario en la empresa Televisa S.A. de C. V., todo esto convertido en el manual Movie Magic Scheduling.

Vierto mis conocimientos compartidos a partir de hoy a mis compañeros los comunicólogos, los que un día como yo decidieron emprender el viaje para hacer el enlace entre las palabras, los sonidos, los gestos, los pasos y los lazos que definen a la comunicación.

Al gremio de los comunicólogos les brindamos éste material.

María de Lourdes Salgado Velasco

Karina Valeria Rangel

Fuentes

Bibliografía

- Adame Goddard Lourdes, Cómo redactar guiones para montajes audiovisuales, televisión y cine. Editorial Diana, México, D. F. , Marzo de 1991
- All Rights Reserved, Movie Magic Scheduling/Breakdown, Tutorial Manual for the Macintosh, 150 East Olive Av, Suite 203, Burbank , CA 91502, Screenplay Systems, Inc. 1991
- Annie Bartoli, COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN, Piados.⁴³
- Fernández Collado Carlos, La comunicación en las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 2ª. Ed., 2002.
- González Alonso Carlos, El Guión, Editorial Trillas, México, D. F. , Marzo 1984
- Hindley, Kevin. “Movie Magic Scheduling, Tutorial Manual”, Burbank, California, Screenplay Systems, Inc. 1998.
- Joan Costa, LA COMUNICACIÓN COMO UN MARTILLO, Líderes del Tercer Milenio, Clarín/Mercado.
- Joan Costa, INFORMACIÓN MÁS QUE SEDUCCIÓN, Líderes del Tercer Milenio, Clarín/Mercado.
- Joan Costa, LA COMUNICACIÓN EN ACCIÓN, CIAC Internacional.
- Joan Costa, LA ESTRATEGIA DE LA ESTRATEGIA, Archivos AICE.
- Martínez de Velasco Alberto, Nosnik Abraham, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, PRACTICA, MANUAL GERENCIAL. Ed. Trillas, México, 3ra. Reimpresión, 1995.
- Movie Magic Scheduling, Tutorial/User’s Manual, Los Angeles, CA, Creative Planet
- Zettl, Herbert, “Manual de Producción de Televisión”, San Francisco State University, International Thomson Editores, México, 1999, 7ª. Edición.

⁴³ <http://mixmedis.com/indemx.cfm?id=27>

Hemerografía

- Corro, Salvador, PROCESO, No. 922, 1994, pp.1
- Montoya Mari, Lágrimas de Exportación, Periódico El Universal, Sección de Espectáculos, México, D. F., Sábado 13 de marzo de 2004
- Ortiz Moreno Humberto, JORNADA, No, 5777, 2000, Economía pp. 16
- Rivera Héctor, PROCESO, No. 743, 1991, pp.22
- Robles Manuel, PROCESO, No.895, 1993, pp.14
- ZOCALO, 2000, pp. 5

Internet

- Alfredo Ignacio Cazorla, entrevista a Joan Costa para “Las 5W. com.ar”, www.las5w.com.ar
- <http://www.cfc.gob.mx/1/cfc99e/Resoluciones/licitaciones/noviembre> 97
- <http://cat.televisa.com.mx/rating/Rai-Diario.htm>
- <http://cat.televisa.com.mx/share/Sha-Diario.htm>
- <http://www.ucm.es>
- Valverde Berrocoso Jesús, Diseño de Materiales Educativos Multimedia, Cáceres, España
http://www.unex.es/didactica/Tecnologia_Educativa/quion0.htm

Documentos

- Grup Televisa, Annual Report, 1994, pp.11, 20
- Televisa, Código de Ética, Grupo Televisa, S.A y subsidiarias.

Entrevistas

Angeles Franco Verónica, Escritora y jefa de producción, Televisa San Ángel y Univisión.

Díaz Nicandro, Productor de Telenovelas, Televisa San Ángel

Garza Lili, Directora del CEA infantil, Televisa San Ángel y Directora de Escena.

García Patricia, Coordinadora de promoción y publicidad, Televisa, S.A.

Luna Marta, Directora de escena de cine, televisión y teatro.

Morales Oscar, Director de Cámaras de telenovelas en Televisa San Ángel

Noceda Pablo, Productor Asociado

Pérez Saúl, Escritor, Asesor y Editor Literario, Televisa San Ángel.

Rocha Marco, Editor Off line, Televisa San Ángel

Ruíz Rodrigo, Coordinador Artístico, Televisa San Ángel

Tamayo Martínez Gustavo, Iluminador, Foro 1.

Valencia Susana, Editor Off line, Televisa San Ángel

Vázquez Oscar, Profesor de Taller de Telenovela, Televisa San Ángel