

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Coordinación de Ciencias de la Comunicación



El video dentro del género corporativo

Tesis que presenta:

Arturo Hans Serrano Malpica

Para obtener el **título** de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Asesor: Lic. Ruben Santamaría Vázquez

Esta tesis puede ser consultada en Internet:

www.geocities.com/hansserrano/index.htm

Ciudad de México año 2000

202596



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.

A mi mamá Sylvia:

Quien nos sacó adelante con su gran carácter, esfuerzo y dedicación.

La educación es el regalo más importante que nos brindaste.

Esta tesis te la dedico con todo mi amor.

Gracias Dios, por darme la fortuna de ser su hijo.

A mi novia Sandra:

Amor, valió la pena esperar tanto tiempo para encontrarte.
Mi vida cambio cuando en un pasillo de la universidad te conocí.
Gracias por ayudarme a conseguir información y sacrificar tu tiempo para destinarlo a la elaboración de la tesis. Otro proyecto que voy a realizar es tenerte feliz a mi lado el resto de mi vida.

A mi hermano Oscar:

Tu apoyo resultó fundamental para la realización de la tesis.
Quiero aprovechar este medio para disculparme
por los errores que he cometido.
Recuerda que unidos es más fácil que salgamos adelante.

A mi amigo Arturo:

Porque eres una especie en extinción de más de quince años de amistad con un valor incalculable.
Gracias por compartir imborrables momentos.
Admiro mucho tu creatividad y aunque en muchas ocasiones no comparto tus ideas, las respeto.

A mi amigo Juan Carlos:

Cas, eres la persona más honesta que he conocido.
Al igual que el Salazar, tu amistad es como los buenos vinos, entre más añeja más valiosa.
Admiro tu trayectoria como estudiante y en el ámbito profesional vas muy bien y llegarás muy lejos.

A mi amigo Carlos González:

Porque gracias a tus conocimientos, en un futuro vas a multiplicar mi dinero y a convertirme en millonario.
Además, agradezco el pase que me diste en la final de fútbol de segundo de secundaria.

A mi amigo Fernando Salvador:

No sabes brother lo importante que es para mí tener tu amistad.
Ser parte de tu equipo de trabajo en la universidad me enorgullece bastante.
Gracias por escribir los guiones, "Libertad" y "Fantasma", que tanto éxito nos dieron. Eres una de las personas en las que más confío y aprecio.
Sabes que cuentas conmigo para todo.

A mi amiga Areli Quintero:

Por ser la hermana que nunca tuve y de la cual me enorgullezco.
No sabes la alegría que me da verte en la televisión durante la gira
de Vicente Fox por Sudamérica, Canadá y Estados Unidos.

¡Sigue adelante!

**A la Sra. Lourdes Palomares,
a su hija (Lulú) y a toda su familia:**

Por ayudarnos a su hijo y a mí a disecar una
rana para la clase de Biología en la secundaria.

Gracias por abrirme siempre las puertas
de su hogar y tratarme como un hijo.

Además nunca olvidaré el apoyo y consejos
que me han brindado.

**A mis padrinos
Bolívar y María:**

Por el cariño y la protección que siempre
nos han brindado.

De México para Chiapas con todo el amor.

Al profesor José Luis Rodríguez:

Por el apoyo que me brindó en la Secodam .

Fue el soporte que me ayudó a
trabajar y estudiar al mismo tiempo.

Es sin duda el mejor maestro de matemáticas.

Profesor, cuenta conmigo para todo.

A Rafael Estrada:

Por todo lo que me has enseñado.

Eres una excelente persona y un
amigo en el que uno siempre puede confiar.

Además, eres un ejemplo a seguir.

A Esther Espínola:

Porque sin tu apoyo y comprensión
no hubiera podido realizar
mis trámites de titulación.

Gracias, porque además de ser
una gran jefa, eres excelente amiga.

A la Universidad Virtual Anáhuac:

Sayde Barcelata	Ricardo Medina
Paty Ledezma	Javier Arrollo
Bety Hernández	Ricardo González
Iolanda Orozco	Carlos Robles
Gloria Llama	Sergio Garrido
Diana Romero	Everardo González
Mercedes Salazar	Alina Dueñas
Verónica Zúñiga	Karla Ponce

Por haberme abierto las puertas y
dado la oportunidad de ser parte de
un ambiente de trabajo inigualable.

A Grafimanía:

Porque fui integrante de una gran familia.
Además de darme la oportunidad de desarrollarme
y crecer profesionalmente.

**A mi abuelita Lala,
mi abuela Concha
mi tía Miriam y
mi tía Cristi:**

Por cuidarnos desde el cielo.

**A mis primos:
Carlos, Fernando,
Ruth, Bolivar,
Paola y Gimena**

Por los inolvidables momentos
que viví a su lado durante
mi infancia.

**A mi tía Gloria
Malpica de Carriles:**

Por estar siempre en los
momentos más importantes.
Gracias tía por todo tu amor y cariño
que nos has dado.

**A mis tíos:
Héctor y Cecilia,
Ricardo y Yolanda,
Arturo y Carmen.**

Gracias a su cariño
me inspiraron a salir adelante.

A mi asesor Ruben Santamaría Vázquez:

Por el tiempo y la dedicación que le brindaste a mi investigación.
Hay que reconocer que si no hubiera sido por tu asesoría, mi
proyecto no estaría terminado.
Muchas gracias

A mis sinodales:

**Virginia Reyes
Roberto Araujo
Alejandro Gallardo
Hugo Sánchez**

Por la disposición que tuvieron para revisar mi material.
También les hago un reconocimiento por su gran
trayectoria en la universidad y la cátedra que
han brindado a cientos de estudiantes.
Es un orgullo haber sido alumno
de cada uno de ustedes.

Anécdota universitaria:

Para la materia de Géneros Periodísticos que impartía la maestra Susana González Reyna, teníamos que hacerle una entrevista al gran columnista del periódico Reforma, Miguel Ángel Granados Chapa. Fernando Salvador y yo tratamos de hacer una cita pero fue imposible, hasta que un día antes de entregar el trabajo nos plantamos afuera de las instalaciones de Radio UNAM para entrevistarle. Después de tanto insistir el Sr. Granados Chapa nos concedió unos minutos.

Lo más curioso, es que el líder de opinión se cambió este año y vive a un lado de mi casa. No puedo creer todos los obstáculos que pasamos, para que después de 5 años lo tuviera a unos cuantos metros de mi hogar.

Índice



INDICE

Introducción		1
Capítulo I	Las Culturas Corporativas	1
1.1	Definición	2
1.1.1	Orígenes	3
1.1.2	Clasificación de las Culturas	8
1.1.2.1	La Cultura del Hombre Duro y Macho	10
1.1.2.2	La Cultura Trabajo Mucho, Juego Mucho	11
1.1.2.3	La Cultura Apuesta la Compañía	13
1.1.2.4	La Cultura del Proceso	14
1.2	Los Valores de la Cultura	16
1.2.1	El Mensaje	16
1.2.2	Los Canales	17
1.2.2.1	El Video	18
1.2.2.2	El Manual de Bienvenida	20
1.2.2.3	Selección del Canal	20
1.3	Los Protagonistas de la Cultura	21
1.3.1	Los Héroes Natos	22
1.3.2	Los Héroes Situacionales	34
1.4	La Cultura en Acción	35
1.4.1	El Ambiente	36
1.4.2	Tipos de Ambiente	36
1.4.3	Motivación en el Trabajo	37
1.4.3.1	Los Instintos de Motivación	37
1.4.3.2	El Orgullo	38
1.4.4	La Imagen Institucional	39
1.5	La Red Cultural	40
1.5.1	Verticales	40
1.5.2	Horizontales	41
1.5.3	El Programa de Inducción	42
1.5.3.1	Objetivos del Programa de Inducción	44
1.5.3.2	Etapas de Planeación	45
1.5.3.3	Forma de Presentación	45
1.5.3.4	Control del Programa de Inducción	46
1.5.4	Teoría de la Empatía	47

Capítulo II	Los Realizadores del Video	48
2.1	El Cliente	49
2.1.1	Antecedentes	50
2.1.2	El Presupuesto	50
2.1.2.1	Objetivos del Presupuesto	51
2.1.2.2	Clasificación de los Presupuestos	51
2.1.3	Concurso de Selección de la Casa Productora	53
2.2	La Casa Productora	56
2.2.1	Organigrama	56
2.2.2	Juntas de Producción	58
Capítulo III	La Preproducción	62
3.1	El Guión	63
3.1.1	El Literario	63
3.1.2	El Técnico	64
3.1.3	El Storyboard	65
3.1.4	De Edición	67
3.2	El Presupuesto de la Producción del Video Corporativo	67
3.3	Ingeniería de Producción	69
3.4	Diseño de Producción	71
3.5	Casting	71
3.6	Scouting	74
3.7	Equipo	75
3.7.1	La Cámara	75
3.7.2	Filtros de Corrección de Color	80
3.7.3	Instrumentos de Iluminación	81
3.7.3.1	De Estudio	81
3.7.3.2	De Locación (Portátiles)	82
3.7.3.3	El Plan de Iluminación	84
3.7.4	Micrófonos	85
3.7.4.1	Clasificación según la forma que captan el sonido	85
3.7.4.2	Clasificación según la forma como se sostienen	86
3.7.5	Complementos	87

3.8	El Sonido	88
3.8.1	La Acústica	89
3.8.2	El Rango Dinámico	90
3.8.3	Sonido Estéreo Monoaural	90
3.9	Música	91
3.10	Escenografía	93
3.11	La Utilería	94
3.12	Efectos Especiales	95
3.13	El Maquillaje	95
3.13.1	El Femenino	96
3.13.2	El Masculino	98
3.13.3	Maquillaje de Fantasía	99
3.13.4	Materiales Necesarios	99
3.14	El Vestuario	99
3.15	El Peinado	101
Capítulo IV	La Producción	102
4.1	La Dirección	103
4.2	Funciones del Personal	105
4.3	Uso de la Cámara	106
4.3.1	El Encuadre	106
4.3.2	El Plano	107
4.3.3	Movimientos de Cámara	109
4.3.4	Emplazamientos de Cámara	110
4.4	La Composición	111
4.4.1	Principios Estéticos de la Composición	112
4.5	Trabajar con Modelos	114
4.5.1	Relación con Modelos	115
4.5.2	Trabajar con Niños	115
4.5.3	Consejos para Posar Bien	116

4.6	La Iluminación	117
4.6.1	Intensidad de la Luz	118
4.6.2	Luz Natural y Artificial	119
4.6.3	Luz Dura y Luz Suave	120
4.6.4	Temperatura de Color de las Fuentes Luminosas	121
4.6.5	El Contraste	122
4.6.6	Triángulo Fotográfico	123
4.6.7	La Iluminación para el Movimiento	124
4.6.8	Reflectores	124
4.6.9	Seguridad	124
4.6.10	Suministro de Energía	125
Capítulo V · La Postproducción		127
5.1	El Trabajo del Postproductor	128
5.2	Áreas de un sistema de postproducción	129
5.2.1	Equipos de Vídeo	130
5.2.1.1	Consola de Edición	130
5.2.1.2	El Mezclador de Vídeo	131
5.2.1.3	Generador de Efectos Especiales	131
5.2.2	Equipos de Audio	133
5.3	Postproducción Sonora	135
5.3.1	Insertos Grabados	137
5.3.2	Sonido Filtrado	138
5.3.3	Previsión de la Edición del Sonido	139
5.4	Edición	139
5.4.1	Calificación del Material	140
5.4.2	Transiciones entre Tomas	141
5.4.3	El Tiempo y el Espacio	142
5.4.4	El Ritmo de Edición	143
5.5	Modos de Edición	144
5.5.1	Insert	144
5.5.2	Ensamble	145
5.5.3	Proceso de Edición	145
5.5.4	Técnicas para una Edición correcta	146
5.6	Animaciones	147
Conclusiones		149
Bibliografía		154



Introducción

INTRODUCCIÓN

Es importante señalar que para un comunicador siempre resultará satisfactorio aportar elementos que, quizá no siendo demasiado novedosos, sí llenen un hueco en determinados espacios sociales; en este caso, el de la Universidad Nacional Autónoma de México y el de un medio de comunicación: el video.

La cultura es un fenómeno humano. Las empresas que la poseen, se interesan en su personal y se esfuerzan por que se les trate bien. La inversión que las compañías hacen en ladrillos y cemento, en sus edificios, inevitablemente tiene que ver sus culturas. Una organización que está orgullosa de sí misma, refleja este orgullo en su ambiente.

Lo que la organización dice de sí misma, los informes anuales, los balances trimestrales, los boletines de prensa, los comentarios hechos a los analistas financieros, todo esto releva más de los que se podría esperar. La regla a seguir es: "Si lo tienes, lúcelo". Las empresas con un cultura corporativa sólida reconocen la importancia de sus valores y sus empleados, de modo que continuamente tienen la obligación de informar al mundo.

Posicionar implica ser distinguido entre la multitud. Ser recordado y reconocido. Ese es el objetivo, contar con una personalidad fuerte, identificable, atractiva y poderosa. Para lograr el posicionamiento de una empresa se requiere de la cohesión y coherencia al interior del grupo.

Cada día se encuentran más organizaciones cuyos directivos han identificado la necesidad de llevar a cabo programas de optimización para mejorar su relación con aquellos grupos que intervienen en su operación y desarrollo. Se han dado cuenta que sin una verdadera vivencia de la cultura corporativa, tienen pocas posibilidades de garantizar su supervivencia y el triunfo.

De esta manera, conforme los pequeños grupos sociales fueron creciendo y transformándose en organizaciones complejas, las necesidades de comunicación crecieron y el hombre, a lo largo de cada época, se ha esforzado por crear medios que le permitan derribar las barreras del tiempo y el espacio.

Dos de los sentidos con los que cuenta el ser humano son la vista y el oído, a través de ellos adquiere aproximadamente el 98 % de sus conocimientos, estableciendo que el video es un medio de comunicación con gran penetración e influencia psicológica y demanda de parte de los espectadores una atención completa. La forma de emitir mensajes es a través de la imagen y sonido, lo cual simplifica la actividad mental del público, provocando al recibir la información una reacción inmediatamente, creando opciones, que no se conciben a partir de la reflexión.

La producción del video dentro del género corporativo, es una de las herramientas para difundir la cultura de cada organización. Es un recurso muy práctico y económico. En él se puede mostrar la historia, filosofía, ética, metas, funciones del personal, actividades e instalaciones de una compañía, institución o empresa.

El propósito de estudiar el proceso de realización que se emplea para la elaboración de un video corporativo, es que la tesis transmita al estudiante de Ciencias de la Comunicación o cualquier otra carrera, un panorama completo sobre lo que es la cultura y la producción, proporcionándole información teórico-práctica que lo encamine hacia una mejor comprensión e interpretación del mismo. El presente trabajo intenta servir como material de apoyo a la docencia sobre conceptos y aspectos prácticos del proceso antes mencionado.

A lo largo de esta investigación se dará a conocer qué es el video corporativo como instrumento de un sistema de comunicación, dando pauta para que todas las personas involucradas en una organización conozcan cómo deben realizar sus actividades y qué tipo de formación, conocimientos, relaciones o datos requeridos para desarrollar mejor su trabajo y el establecimiento de relaciones humanas confortables.

Tratando de precisar los objetivos de la investigación, hay que señalar que son un objetivo general y tres particulares:

El objetivo general es dar a conocer un breve estudio de la cultura corporativa, con datos actualizados y opiniones de expertos, presentado de una forma tal, que sirva como un eficaz medio de consulta para estudiantes de comunicación, académicos, departamentos de mercadotecnia, relaciones públicas y recursos humanos. Además de comprobar que el video cumple con uno de sus fines: ilustrar perfectamente la forma en que se hacen las cosas en una determinada empresa.

Los objetivos particulares son:

- Mostrar los efectos positivos de la estructuración de la cultura corporativa.
- Explotar todos los conocimientos obtenidos en la universidad y experiencia en casas productoras con la realización de un video corporativo profesional totalmente producido por un alumno recién egresado de la carrera de Ciencias de la Comunicación.
- El seguimiento detallado de las etapas de producción para la realización del video corporativo.

Con el fin de dar una visión amplia del tema y abordar el mayor número de aspectos posibles, la investigación esta dividida en cinco capítulos. En el primero, se define y ubica la cultura corporativa dentro de las empresas. Reconociendo la influencia que ejerce en toda la organización para entenderlo como una cultura con derecho propio.

En la segunda parte, se presenta la relación de los protagonistas que dan origen al video corporativo: el Cliente y la Casa Productora. Se plasman cuáles son las funciones que cada uno lleva a cabo y la importancia en conjunto de todos ellos. *En el tercer capítulo se desarrollan todos los aspectos que forman la primera etapa del proceso de realización, que recibe el nombre de preproducción. Aquí se preparan y organizan todos los elementos que intervendrán durante las siguientes dos etapas.*

A lo largo del cuarto capítulo, se detalla la forma en que se lleva a cabo el levantamiento de las imágenes que forman el video corporativo y participan todos los elementos que se prepararon durante la fase anterior. Finalmente, en el quinto capítulo se presenta cómo se sincroniza la imagen y el sonido del video. Esta etapa cumple con una tarea muy importante, dar continuidad a la historia, uniendo todas las imágenes que dan como resultado *el producto terminado*.

En cuanto al aspecto metodológico, la investigación documental se empleó para reunir datos, fechas, exponentes, etapas, etc., con el fin de realizar una selección atinada y precisa del material. Hay que destacar libros especializados en comunicación, cultura corporativa, producción de video, revistas y páginas de Internet, convirtiéndose en el elemento primordial para este estudio.

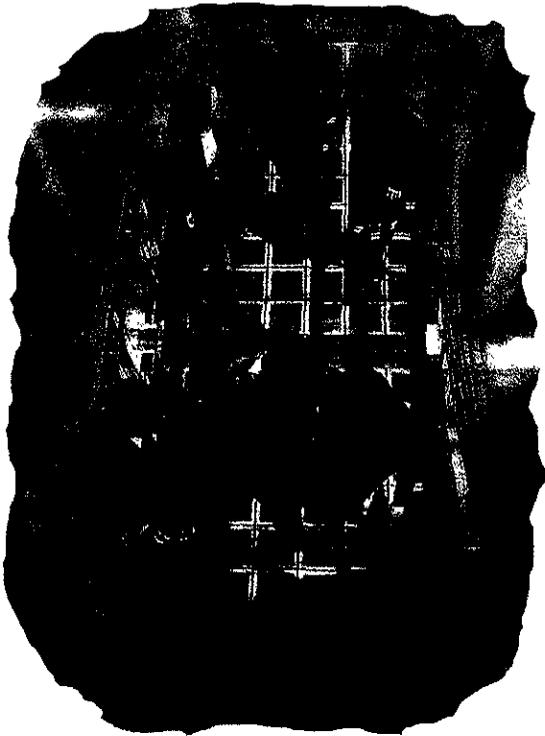
Por otro lado, la investigación de campo le dio una mayor lucidez a la tesis, se entablaron algunas pláticas y entrevistas con gente ligada al mundo de las relaciones públicas, recursos humanos y casas productoras, en las que aportaron sus diferentes visiones, experiencias y comentarios en relación al tema.

La meta de una producción corporativa en video es la incorporación de un valor, el cambio de una creencia o la adquisición de una habilidad. La tesis muestra que es necesario hacer una planeación, para que de manera simultánea, con perfecta sincronía, todos los frentes y los mensajes de una compañía digan lo mismo y refuercen el ángulo competitivo de la empresa.

No se pretende que este sistema de comunicación sustituya los cursos de inducción, donde en organizaciones de gran complejidad y sofisticación son imprescindibles. El video es un recurso que los puede ilustrar y enriquecer, el fin es que los individuos tengan una noción de la cultura y la forma de operar, porque probablemente tendrá un poderoso efecto en sus vidas de trabajo.

Capítulo I

Las Culturas Corporativas



1.1 Definición

“La cultura empresarial es una ciencia y un arte. Como ciencia es una filosofía de la actividad creadora que saca de la experiencia las reglas de la utilización más eficaz del trabajo y de los capitales puestos en juego; es también una economía que aspira a armonizar los factores de la producción y a realizar el equilibrio necesario entre ésta y el consumo. Es también un arte, es decir, un sistema de conocimientos que es posible reducir a reglas positivas, invariables e independientes del capricho y de la opinión.”¹

Bajo este aspecto, las culturas corporativas son una política que conduce a las empresas a un fin, aplicando los conocimientos a su técnica y siguiendo los métodos que a través de la historia ha cosechado.

De esta manera, como lo señala Annie Bartoli, *“la cultura de empresa encierra los valores que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades destacadas que por ella pasaron y sus profesiones”*.²

Una institución industrial, comercial o financiera siempre es un agrupamiento organizado. Un cuerpo constituido, sea cual sea, no podría desarrollar sus actividades, que es su razón de ser, sin estar provista de una organización que coordine sus actos elementales y armonice las manifestaciones de su existencia.

Cada negocio, de hecho cada organización, tiene una cultura. En ocasiones se encuentra fragmentada y es difícil percibirla, debido a que muchos empleados trabajan en una empresa con el objetivo de ganar un salario para mantener a sus familias; si se les preguntara por qué trabajan, contestarían: - porque necesitamos dinero -. Tal y como lo describe Mc Gregor, *“el hombre no es inquieto ni perezoso por naturaleza sino en función del medio en que se encuentra”*.³

Por otro lado, cuando la cultura de una organización es muy fuerte y cohesiva, todos saben cuáles son las metas de la corporación y se esfuerzan en lograrlas. La compañía se encuentra en los corazones y en las mentes de los empleados. Estos se empeñan por cumplir y dan todos sus esfuerzos para que en conjunto se logren resultados satisfactorios.

Una cultura poderosa o débil, ejerce una gran influencia en toda la organización; afecta prácticamente todo, desde las decisiones que se toman, hasta la forma de vestir en los empleados, hábitos alimenticios y hobbies.

¹ CHEVALIER, JEAN. *Organización de Empresas*. Editorial Palestra, Barcelona 1960, pág. 57.

² BARTOLI, ANNIE. *Comunicación y Organización*. Editorial Paidós, Barcelona, 1992, pág. 138.

³ Idem. pág. 38.

En vísperas del siglo XXI, no podemos olvidar que las computadoras no son las que hacen funcionar un negocio, sino que las personas son quienes ingenian y construyen las instituciones. Es fundamental la forma en que la cultura une a los individuos e imparte sentido y propósito a sus vidas día tras día.

La cultura corporativa personifica todo lo necesario para triunfar en su ambiente. Si para tener éxito se requiere vender mucho, entonces la cultura alentará a los empleados a mejorar la producción y aumentar las ventas. Si lo que se precisa es tomar decisiones en forma deliberada y basadas en la técnica, la cultura se asegurará de que así suceda.

1.1.1 Orígenes

Desde hace miles de años, imposible asegurar cuántos, existe la empresa como el más elemental esfuerzo que utilizaba el hombre primitivo al realizar cualquier actividad con un fin previsto. Al percatarse de sus limitaciones para sobrevivir como individuo aislado, se une a otros, multiplicando sus fuerzas para la defensa contra los animales salvajes, por los que era atacado continuamente. Al mismo tiempo aprovecha la fuerza que le daba el grupo para poder cazar, inconscientemente dio origen a un elemental proceso administrativo con indicios de organización.

El arrastre, procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de los glaciales, indica una auténtica organización desde el momento en que se emplea un esfuerzo común coordinado en la planeación de la obtención de alimentos para la colectividad. Tal procedimiento consistía en asustarlos, arrojándoles piedras, emitiendo gritos, etc., para dirigirlos hacia un precipicio profundo, donde al caer encontraban la muerte dichos animales.

Como consecuencia de la unión del individuo en grupos, podemos deducir que al periodo neolítico le siguen el pastoreo y la agricultura, que florecen bajo la dirección de un jefe. Esta función, aún cuando su autoridad no estaba claramente definida, recaía primero en el más fuerte y bravo; después, en el más viejo y sabio, en cuyo entorno se desarrolla el grupo familiar, el clan y la tribu. Este tipo de autoridad se conoce como patriarcado.

Con esta administración inferior, formada por una rudimentaria división del trabajo, el hombre empezó a participar de las ventajas que tenía el dirigir sus esfuerzos hacia un fin determinado, organizándose en grupos de trabajo con la autoridad y guía de uno o varios jefes. Utilizando instrumentos de trabajo fabricados con huesos de animales empezaron a formar un patrimonio social que los convertía en sedentarios.

Al descubrir el hombre los metales y darles una aplicación útil, provoca una marcada revolución en su vida. Primero fue el bronce, que empleó como un arma para conquistar a tribus que todavía se defendían con piedras. Después, el hierro, utilizado por primera vez en Creta, Egipto, Mesopotamia hace unos 15 mil años

antes de nuestra era. Ambos metales dieron nacimiento a los primeros oficios y artes útiles, entre ellos la alfarería, la fabricación de hachas, puntas de lanza y flechas, utensilios de trabajo, etc. Como consecuencia de esta actividad artesanal nace el comercio que se realizaba en base al trueque.

De la antigüedad, se puede admirar la realización de grandes empresas. Éstas no se hubiesen desarrollado sin una dirección y la sistematización de sus actividades. Ejemplos de estas obras son, por un lado, las imponentes Pirámides de Egipto, que sirvieron de tumbas reales a Keops, Kefrén y Mikerinos, y que son consideradas como parte de las maravillas del mundo, y por el otro, la Gran Muralla China, terminada de construir en el año 250 A.C., se extiende entre Mongolia y China con una longitud aproximada de 2400 kilómetros. Estas monumentales obras requirieron cientos de miles de hombres y millones de toneladas de diversos materiales para su construcción, por lo que hay que destacar la organización que implementaron los hombres de la antigüedad para llevarlas a cabo.

La historia continúa en el Viejo Mundo del año 1642. Pascal* era un genio en el campo de la geometría, la física y la mecánica, pero en el ramo de la organización de su taller se dio cuenta de que no tenía los conocimientos suficientes para sostener un negocio. Poco a poco, se vio en la necesidad de crear una técnica que le permitía a sus trabajadores concentrarse en un sólo proceso en el desarrollo de la producción. Cada artesano se fue especializando en la elaboración e instalación de una nueva pieza. El sistema empleado por Pascal se convertiría dos siglos más tarde en la división del trabajo.

El análisis de los tiempos de ejecución de las funciones de los trabajadores se fue convirtiendo en un requisito para los industriales del siglo XVII. Bélidor* fue el primer cronometrista del proceso de producción en una época en que la cronometría no existía. El tiempo de producción se convirtió en un tabulador para establecer el salario justo que los empleados se merecían.

El físico Coulomb* se dio cuenta al estudiar las técnicas de cultivo de los campesinos, que introducían demasiado el arado en el suelo y lo levantaban muy alto repleto de piedras, realizando así un esfuerzo inútil. Al aplicarle un trato inadecuado a la tierra no se cultivaban grandes extensiones de terrenos. Por lo cual, recomendó una mejor administración de la energía de las personas. También implementó un recurso para calcular la productividad de los hombres, que era el seguimiento detallado de un buen empleado, sin que éste se diera cuenta para no influir en su trabajo.

Dos hechos históricos contribuyeron al desarrollo de la dinámica empresarial de nuestros días: la Revolución Industrial y la Revolución Mecánica.

* En el libro Organización de Empresas de Jean Chevalier, se menciona a Belidor, Pascal y Coulomb en el Capítulo I, en los antecedentes de la organización de las empresas .

Alrededor del año 1760 en Inglaterra se desarrolló la llamada Revolución Industrial, que transformó el ritmo de vida de sus habitantes y después del mundo entero. Consistió en el desplazamiento de los artesanos, maestros, oficiales y aprendices de sus talleres caseros a lugares llamados fábricas, donde se les conocía como obreros y estaban reunidos bajo la dirección y dependencia de un patrón o empresario dueño de los materiales y útiles de trabajo que le eran proporcionados para el desempeño de su labor.

Los productos que fabricaba cada obrero ya no le eran compradas a él, como antiguamente se hacía, por no ser el dueño de los productos terminados. Su retribución económica la recibía del patrón, quien le pagaba cierta cantidad de dinero por cada jornada de trabajo que fluctuaba entre 15 y 18 horas diarias, en donde eran obligados a producir una cantidad determinada de mercancía.

La revolución industrial transformó, de la noche a la mañana, la producción artesanal en una producción de grandes cantidades de artículos que empezaron a satisfacer necesidades colectivas de núcleos mayoritarios de población.

El artesano se vio, de pronto, dirigido por un capataz que se caracterizaba por su rudeza en el mando, lo cual, por lo general, terminaba en crueldad. Estos capataces hacían la selección del personal sin proporcionar ninguna instrucción, pues, debían poseer experiencia y conocimientos del oficio, por lo que les exigían un mejor desempeño en beneficio del patrón.

La concentración de obreros en locales determinados se debió a la invención de los telares mecánicos y a la fuerza del vapor aplicada a las máquinas desarrolladas por James Watt*. Posteriormente otros inventos posibilitaron el crecimiento de la industria para solventar las demandas del mercado.

Paralela e íntimamente relacionadas con la Revolución Industrial surgen dos clases socioeconómicas desconocidas hasta entonces: la clase capitalista, compuesta por individuos que arriesgaban su dinero construyendo en grandes terrenos y en la compra de maquinaria, herramientas y materiales para formar las fábricas, creando con ello las primeras fuentes de trabajo ciudadinas para grandes grupos de trabajadores; y el proletariado, formado por la clase obrera.

Los empresarios en Inglaterra transformaron la economía de su país, que hasta esas fechas era eminentemente agrícola y naval. Con la Revolución Industrial se produce otra novedad: la Revolución Mecánica. La mecanización benefició a la productividad y facilitó las labores de los obreros. Ésta trajo como consecuencia la proliferación de los centros de trabajo por el mundo entero, con la producción en serie de los más variados artículos, abarcando desde un alfiler hasta las máquinas más complicadas de la época.

* Salvador Mercado hace referencia a James Watt en su libro *Administración Aplicada*, cuando en el Capítulo I se remite a la Revolución Industrial.

En el siglo XIX, Michel Chevalier³ introdujo la idea de la inversión del capital y de su correcto manejo para producir el doble con la misma cantidad de trabajo. Él empleo era más atractivo porque era mejor recompensado. Muchas compañías invirtieron en máquinas y se quedaron sin capital circulante para poner en marcha las producciones y cubrir los salarios que darían a la población el medio para subsistir.

Fueron estas dificultades, nacidas de la insuficiencia del circulante con respecto a la maquinaria que condujeron a los industriales a las ideas de la organización del trabajo y del establecimiento de una cultura corporativa.

Adam Smith⁴, “el padre del capitalismo”, aportó elementos importantes en la historia de la cultura corporativa con el principio de la división del trabajo. Este principio concierne todos los aspectos de la actividad de la empresa: división de funciones, división entre las actividades de concepción, control y ejecución, y la división en el seno de las tareas de ejecución.

El estadounidense Frederic Wilson Taylor a principios del siglo XX formuló que la prosperidad del trabajador estaba relacionada con la cultura empresarial. La empresa podía representar la libertad individual, un salario y el principio del bienestar familiar. Taylor estudió el desempeño de sus obreros con el fin de obtener mejores méritos.

El éxito del *taylorismo* se debe a que transformó a la empresa en una industria real, antes el trabajo en la compañía no pasaba de ser una labor artesanal en mayor escala. Este sistema puso en marcha una práctica de “tareas designadas” en el funcionamiento de las fábricas. La intención fue la de tratar de organizar una producción conforme a las necesidades del mercado, con una *mano de obra sin educación, poco calificada y un bajo nivel de vida*. Es importante señalar que a principios del siglo XX, miles de hombres y mujeres se precipitaron a las empresas e incluso arriesgaron sus vidas trabajando en las minas. Esas personas provenían de un medio rural muy penoso, caracterizado por la falta de recursos e higiene.

“La cultura corporativa que creó Taylor se basa en los siguientes principios.”⁴

- *La división basada en la especialización.*
- *El establecimiento de un estructura jerárquica que permita a cada empleado tener como referente a un responsable.*
- *La instauración de un sistema de reglas y procedimientos escritos.*
- *La capacidad de tomar decisiones fundadas en informes.*

³ Jean Chevalier menciona a Michcal Chevalier y a Adam Smith en su el libro Organización de Empresas. Capítulo I, cuando explica los antecedentes en la organización de las empresas .

⁴ Idem. pág. 30

En 1881 inició el análisis de los tiempos y movimientos. Comenzó estudiado en detalle la acción de cada trabajador aislado en la cadena de montaje con la intención de eliminar los movimientos innecesarios y las pérdidas de tiempo. Una vez terminada su investigación comprobó la siguiente tesis: *“El objeto principal de la Administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, justa con la máxima prosperidad para cada uno de sus empleados”*⁵.

Por otro lado, Henry Fayol se dio a la tarea de estudiar a las grandes empresas para organizarlas efectiva y racionalmente. Definió su doctrina de la siguiente manera: *“se puede decir que hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías. Hay que introducir el método experimental que consiste en observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Instituir experiencias y sacar reglas.”*⁶

Fueron Taylor en los Estados Unidos y Fayol en Francia quienes dieron importantes elementos para la creación de una cultura corporativa. Sus legados son los elementos y principios que hoy en día se desarrollan en la empresa moderna, y sus resultados se reflejan en la inquietud empresarial por aplicarlos en los negocios.

A su vez, Frank y Lillian Gilbreth se caracterizan por un gran esfuerzo en la investigación del tiempo mínimo y los movimientos necesarios para la ejecución de operaciones manuales. *“El matrimonio Gilbreth planteó un sistema con las siguientes consideraciones:”*⁷

- a) *Un estudio encaminado a la utilización del cuerpo humano.*
- b) *Diseño de equipo y herramienta.*
- c) *Instalaciones adecuadas.*

Años más tarde, Henry L. Gantt*, discípulo de Frederick W. Taylor, creó un sistema de incentivos en el que se establecen premios para el supervisor y el trabajador. Uno de los principales trabajos de Gantt fue el diseño de un sistema gráfico que facilitaba el planeamiento y control de un problema. Sus gráficas han sido generalmente aceptadas y se puede asegurar que sirvieron como modelo a procedimientos actuales. Utilizó sus sistemas de control gráfico para registrar los resultados de los trabajadores sujetos a estímulos económicos.

⁵ MERCADO, SALVADOR. *Administración Aplicada, Teoría y Práctica*, Editorial Limusa, México, 1997, pág. 16.

⁶ Idem, pág. 17.

⁷ Idem, Pág. 19.

* Salvador Mercado en su libro *Administración Aplicada*, nombra a Henry L. Gantt cuando en el Capítulo I se remite al Desarrollo de la Administración.

Entre los años de 1924 y 1932, Elton Mayo⁷ realizó distintos estudios en el Taller de Hawthorne de la Western Electric Company en las afueras de la ciudad de Chicago. Analizó las relaciones entre la iluminación, el espacio, la limpieza, la remuneración de sueldos y horarios con la productividad de los obreros. Los resultados demostraron una estrecha relación entre la eficacia y las condiciones de trabajo.

Los primeros dirigentes de los negocios estadounidenses como Thomas Watson⁸, de IBM; Harley Procter⁹, de Procter and Gamble y, el gran jefe Woodruff¹⁰, de Coca Cola Company, tenían la convicción de que una cultura corporativa vigorosa llevaba al éxito. Sentían que las vidas y la productividad de sus empleados eran moldeadas por el lugar en donde trabajan. Estos empresarios consideraron que su papel era el de ser creadores, dentro de sus compañías, de un medio ambiente, en el cual sus empleados se sintieran seguros y por lo tanto, realizaran el trabajo necesario para que el negocio tuviera éxito. No poseían ninguna fórmula mágica. Poco a poco fueron descubriendo cómo dar forma a la cultura de sus compañías. Durante todo el proceso observaron con atención los resultados de sus proyectos.

Las lecciones que aprendieron estos primeros dirigentes las han heredado los gerentes de las compañías de generación en generación. En épocas de auge o de escasez, las culturas, que con tanto cuidado estructuraron y nutrieron, han sustentado a sus empresas. En la actualidad estas empresas son un ejemplo de culturas vigorosas y siguen a la vanguardia en el mercado de todo el planeta.

1.1.2 Clasificación de las Culturas

La empresa la podemos definir como *“toda aplicación de la actividad humana, que consiste en combinar el empleo de fuerzas diversas para llegar a un fin determinado. Los actos simples y aislados que el hombre realiza en poco tiempo, toman el nombre de operaciones. La empresa se compone de un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.”*⁸ En otras palabras, la empresa es a la vez un agrupamiento de hombres y de capitales cuya misión es producir, transformar, cambiar o hacer circular las riquezas.

Las empresas comerciales e industriales de acuerdo a su actividad se dividen en dos grandes categorías:

⁷ En el libro Organización de Empresas de Jean Chevalier, se menciona a Elton Mayo en el Capítulo I, en los antecedentes de la organización de las empresas.

⁸ Terrence Deal y Allan Kennedy en su libro Culturas Corporativas, hace mención de Thomas Watson y Harley Procter en el Capítulo I de las Culturas Vigorosas y son personajes muy significativos para sus empresas. En el 1.3.1 de esta Tesis se tratarán a fondo.

⁹ <http://www.tangaworld.com>, “Historia de la Coca Cola”. En esta página de Internet se nombra a Robert Woodruff quien fue presidente de la compañía durante 60 años y fue el que introdujo el tono cortés y modesto que aún perdura en casi todos los hombres de la compañía. En el 1.3.1 se hablará más a fondo.

¹⁰ CHEVALIER, JEAN. Organización de Empresas, Editorial Palestra, Barcelona, 1960, pág. 80.

- **Empresas Simples:** son aquellas en que no hay transformación de la materia. Se concentran en hacer operaciones de comercialización. Una librería, por ejemplo, es una empresa simple.

- **Empresas Complejas:** su actividad implica la transformación de la materia. La *Tutsi Pop*, líder en su ramo de paletas de caramelo en nuestro país, es una empresa compleja.

Las corporaciones, de acuerdo a su ambiente de trabajo, se pueden clasificar en cuatro categorías o tipos generales de culturas. Estas categorías están determinadas por dos factores del mercado: el grado de riesgo asociado con las actividades de la compañía y, la velocidad con que las empresas y sus empleados obtienen retroinformación^{*} acerca de las decisiones y estrategias que tuvieron éxito.

"Las culturas genéricas denominadas y clasificadas por Terrence Deal y Allan Kennedy a partir de estas realidades del mercado son las siguientes:"⁹

- **Hombre duro y macho**

Es un mundo de individualistas que asumen altos riesgos y obtienen de forma rápida la retroinformación que les indica si sus acciones fueron correctas o no.

- **Trabaje mucho, juegue mucho**

Las reglas son aquí la acción y la diversión. Los empleados asumen pocos riesgos con retroalimentación rápida; para tener éxito, la cultura los alienta a mantener un alto nivel de actividad con un riesgo relativamente bajo.

- **Apuesta la compañía**

Culturas donde las decisiones ponen mucho en juego y deben pasar muchos años antes para que los empleados conozcan si las determinaciones fueron buenas o en su contrario malas. Es un ambiente de alto riesgo y retroinformación lenta.

- **Del Proceso**

Un mundo donde hay poca o ninguna retroinformación, donde los empleados encuentran difícil evaluar lo que hacen; más bien se concentran en cómo se hace. Una experiencia personal de cuatro años en el gobierno

^{*} La retroinformación es una respuesta a un mensaje enviado dentro de un proceso de comunicación.

⁹ DEAL, TERRENCE, ALLAN A. KENNEDY. *Culturas Corporativas*, Editorial. Sistemas Técnicos de Edición, México 1986, pág. 114.

me ayudó a darle otro nombre para esta cultura donde se descontrolan los procesos: burocracia*.

Es un hecho que la división de los negocios en cuatro categorías es simplista. Es difícil que alguna compañía se ajuste en forma igual a una de estas clases. En una empresa se pueden encontrar una mezcla de los cuatro tipos de estas culturas. Los departamentos de mercadotecnia pertenecen a la categoría de: el hombre duro. Los de ventas y producción a la de: trabajan y juegan mucho. El de investigación y desarrollo es un mundo de alto riesgo y retroalimentación lenta. Por último, el de contabilidad está bien asentado en los más altos niveles de la vida burocrática.

Las compañías de culturas poderosas mezclan los mejores elementos de los cuatro tipos, y lo hacen en formas que les permiten desempeñarse bien cuando cambia el ambiente que les rodea.

Expongo estas categorías porque estoy convencido de que ayudarán a los gerentes a identificar más específicamente la cultura de sus empresas.

A continuación, mostraré cada tipo de cultura y la forma de operar dentro de una organización.

1.1.2.1 La cultura del hombre duro y macho

La dureza es el carácter de esta cultura. La toma de decisiones con rapidez y de aceptar el riesgo de que quizá muy pronto se demuestre que eran erróneas, requiere de una fuerte actitud. Se pueden hacer fortunas o fracasar de la noche a la mañana.

El mercado proporciona una variedad de diferentes organizaciones que encuadran con esta categoría: empresas de construcción, cosméticos, consultoría en administración, la bolsa de valores, agencias de publicidad, televisión, cine, mundo editorial, deportes que son parte de la industria del entretenimiento.

Los riesgos financieros son altos: grandes campañas publicitarias, costosos proyectos de construcción, la temporada de invierno en la televisión, una película de 100 millones de dólares, el Campeonato Mundial de Fútbol. La retroinformación es rápida porque un año es posible el máximo plazo y lo más probable es que las compañías sepan si su producto tendrá éxito o no en una sola temporada. En otros ejemplos, como los de una obra de teatro o el estreno de una película, la retroinformación es inmediata.

Las personas que mejor sobreviven en esta cultura son las que necesitan arriesgarse, las que pueden tolerar los riesgos en donde se juegan el todo por el todo. Éste es un mundo de individualistas. Estas personas no encuentran ninguna

* La burocracia es una conducta pasiva que elimina la eficacia de un servidor público

ventaja en ser parte de un equipo; su meta es convertirse en estrellas. En esta cultura es muy posible convertirse en héroe de la noche a la mañana: el genio que financia la última operación bursátil importante; el jugador que anota el punto del triunfo en un partido; el consultor administrativo que revive a una agonizante compañía; el editor que publica una novela y la convierte en un éxito de librería.

Desde luego, la fama puede huir tan pronto llega. Cuando un negocio sale mal y la culpa es de la estrella, puede salir despedido de la compañía. Como dice el viejo y conocido refrán: - Vales tanto como tu última película y nada más -.

Las estrellas son temperamentales. Pero las culturas de los hombres duros y machos las toleran porque no serían nada sin ellas. Es posible que su conducta sea escandalosa, pero mientras les sea posible oprimir el botón del éxito, cada vez que aparezcan serán héroes. Aunque a esta cultura se le llame así, de los cuatro tipos, es la que probablemente discrimina menos a las mujeres. Después de todo, una estrella es una estrella.

Por otro lado, la fuerza es el origen de la debilidad. La competencia por convertirse en estrella es tan intensa que se olvidan las virtudes de la cooperación. Además, como la cultura es supersticiosa, hace a un lado la habilidad de aprender de los errores cometidos. El resultado es una cultura que premia a los individuos que son temperamentales, soberbios y supersticiosos, y esto acaba con las personas cuyas carreras podrían florecer con el tiempo.

Debido a la alta rotación de personal creada por individuos que fracasan a corto plazo, la estructuración de una cultura cohesiva y vigorosa puede resultar difícil en un ambiente de individuos duros.

1.1.2.2 La cultura trabaje mucho, juegue mucho

Como ninguna venta por sí misma significa el éxito o el fracaso del representante de ventas, los empleados de estas compañías viven en un mundo de pequeños riesgos. La retroinformación es, por lo regular, muy rápida: el vendedor obtiene o no el pedido. En este mundo la actividad lo es todo. Presionar una vez más al cliente o hacer una llamada telefónica más. *“El éxito es producto de la persistencia”¹⁰*.

Desde luego, dentro de una cultura corporativa simple, el departamento de ventas y el de producción encajan en este molde. La mayoría de los trabajadores de la fábrica tienen que mantenerse en el trabajo día a día. La retroinformación es rápida. Toda la empresa sabe en el acto si algo no está funcionando bien. Los riesgos son pocos gracias a los puntos de verificación y equilibrio que evitan cualquier tipo de descuido.

¹⁰ Idem. pág. 120

Los valores primordiales se concentran en los clientes y sus necesidades. El concepto de prestar al cliente un buen servicio es el que prevalece en la mayoría de estas organizaciones. Un ejemplo de ello, es el caso de McDonald's*. El éxito de la compañía no se basa en que venda las mejores hamburguesas, sino en una rotación más rápida del producto en los mostradores. El secreto: volumen contra costos fijos. Pero eso no es todo, crea entre sus empleados y concesionarios una mística de calidad, servicio y limpieza. Este lema se repite una y otra vez desde el primer día en que un concesionario va a la Universidad de la Hamburguesa. Los empleados se convierten en verdaderos creyentes y la intensidad de la cultura es el secreto del restaurante.

Aunque no todas la compañías están impulsadas por las ventas, algunas de las mejores empresas se han moldeado dentro de esta cultura durante parte de su trayectoria. La base racional de esto es sencilla. En un ambiente dinámico, lo peor que puede suceder, si consideramos el desempeño, es permanecer estático. Para protegerse contra esta tendencia humana natural, los buenos gerentes trabajan mucho para inculcar una orientación hacia la acción. Los directores de estas empresas indican a sus empleados que son los veloces quienes ganan la carreras, y exigen un alto nivel de actividad e iniciativa para seguir compitiendo en la carrera.

Aquí, los protagonistas, son los supervendedores, los magos de *la lengua de oro* que podrían venderle un iglú con la misma facilidad a un esquimal o a un adorador del sol. Mientras que cualquiera que tenga éxito en la cultura del individuo duro se convierte en estrella, aquí el equipo es el que vence al mundo y el que produce en volumen.

Este tipo de cultura proporciona los elementos que necesita el mercado, y lo hace mejor que cualquiera. Este ambiente es ideal para personas activas que prosperan con una retroinformación rápida. Si el objetivo es producir o mover con velocidad un artículo de calidad, esta cultura lo puede hacer.

La acción también trae consigo muchas desventajas. El volumen puede desplazar a la calidad en la carrera desordenada por producir y vender más. Lo peor se manifiesta en la falta de reflexión o atención. Cuando estas empresas se ven en dificultades, con frecuencia buscan una solución rápida. Las compañías que tienen este tipo de organización pueden sufrir una rotación de personal dramática cuando sus fuerzas de ventas se desmoralizan. Si sus actividades no producen, se van a otra parte en lugar de buscar la raíz del problema. Los empleados no se apegan a la empresa el tiempo suficiente para ayudarla a pasar la malas épocas, porque con frecuencia está más comprometida con la acción que con la institución. Es por ello que cuando una organización no puede retener a sus empleados de mayor experiencia, la cultura pierde algunas de las lecciones más importantes.

* En el 1.3.1 de esta Tesis se expondrá el desarrollo de McDonal's desde sus inicios.

1.1.2.3 La cultura apuesta la compañía

Un régimen de alto riesgo y una retroinformación lenta es el ritmo de vida que se lleva aquí. Se invierten millones de pesos en un proyecto que necesita años para desarrollarse, refinarse y probarse, antes de saber si dará resultados o no. En lugar de arriesgar sus carreras profesionales, como lo harían los individuos duros, los apostadores corporativos a menudo arriesgan el futuro de toda la compañía.

La importancia de tomar decisiones correctas fomenta un sentido de reflexión en grandes organizaciones. Estos gigantes corporativos quizá no naufraguen por una sola decisión errónea, pero dos decisiones equivocadas pueden hundir a la empresa. El mundo de la cultura apuesta la compañía se mueve en meses y años, no en días o semanas. Los valores se concentran en el futuro y en la importancia de invertir en él. Las buenas ideas merecen la oportunidad propicia para tener éxito.

El ritual primordial de esta forma de organización es la junta de negocios. En ella, los asientos que ocupan están estrictamente asignados según la categoría y sólo los funcionarios más importantes hacen uso de la palabra. Una vez que se han escuchado todas las propuestas, la toma de decisiones se hace de arriba hacia abajo. En contraste, en negocios de una retroalimentación rápida, las decisiones se hacen en segundos, porque la organización es horizontal y menos formal, y no importa si la orden es la equivocada; se tiene oportunidad de corregir.

Un empresario apostador sólo triunfará con confianza y carácter en el periodo de prueba. Cuando una organización no puede darse el lujo de equivocarse, se respeta mucho a las personas que han probado su valor. Las figuras heroicas tienden a convertir un proyecto en realidad y proporcionan apoyo psicológico durante las épocas difíciles.

Esta cultura no tolera la inmadurez. Los apostadores jóvenes realizan trabajos sin importancia durante años y siguen tomándolo en serio. Las evaluaciones de los empleados se llevan a cabo en décadas. - Es sólo un joven, dale otra oportunidad - o - ha estado aquí solamente cinco años - . Son los comentarios en la alta gerencia. Al contrario de la *cultura de trabajo mucho, juegue mucho*, en donde si se detecta que un empleado tiene un mes y no ha pasado nada, significa que pronto va de salida.

Los individuos apostadores dependen mucho unos de otros y se tratan con cortesía. Compartir conocimientos que ha costado mucho trabajo adquirir es otro de los componentes del éxito. Los empleados más jóvenes muestran un especial respeto por sus superiores, que se convierten en la columna vertebral del sistema. Las personas obedecen con agrado a sus jefes por que saben que pasaron por el periodo de espera de importantes proyectos y tomaron la decisión correcta. Esa experiencia es algo que se debe respetar.

En la *cultura apuesta la compañía* se desenvuelven con una lentitud asombrosa debido a sus perspectivas a largo plazo. Estas organizaciones son vulnerables a los tropiezos que se presentan en la economía y a los problemas de flujo de dinero en efectivo mientras que esperan que sus arriesgadas operaciones mayores empiecen a producir frutos.

1.1.2.4 La cultura del proceso

Aquí los riesgos financieros son bajos: una sola transacción no significaría ni el éxito ni el fracaso, ni para la compañía ni para ninguno de sus empleados. Pero, a diferencia de los trabajadores-jugadores, los empleados no reciben casi nada de retroinformación. Los memorandos e informes que escriben parecen desaparecer en el vacío.

En una dependencia gubernamental, por ejemplo, los empleados pueden trabajar como locos, pero el único momento en que reciben reconocimiento es cuando un legislador decide eliminar su dependencia o la enjuicia por violar la confianza del público o fomentar la ineficiencia y la corrupción.

Por otra parte, es característico que en esta cultura se empiecen a desarrollar vínculos artificiales con ciertos elementos del mundo de la organización; los sucesos insignificantes asumen gran importancia; cierta llamada telefónica, un pedazo de papel, o el último oficio de un director general. Las personas que trabajan en esta cultura tienden a desarrollar una mentalidad de protegerse la espalda, en donde el más intrascendente de los acontecimientos amerita un memorando.

Cuando un director quiere un lápiz de la papelería, es indispensable un oficio; si un jefe de la Dirección de Personal necesita un fotógrafo del Área de Comunicación Social, tiene que elaborar una carta con la correspondiente petición; y por último, si un empleado desea tomar vacaciones y no elabora una solicitud en un oficio, no se le otorga. Describen el incidente con minuciosos detalles, dando la mejor explicación de sus actos. Le mandan copia a todo el personal. Los receptores de los memos controlan todo para que nada pase por alto, así que envían su respuesta, que a menudo es tan detallada como el original. Todo esto se archiva para que, dentro de cinco años, cuando alguien mencione el caso, puedan probar que no cometieron ningún error.

El deseo de protegerse y la precaución son reacciones naturales cuando no hay retroalimentación. Si las personas de la cultura del proceso no saben dónde o cuándo serán atacadas, tratarán de cubrir todos sus francos. Los favores son muy importantes y significan el puesto que se ocupará en el futuro.

Pero la precaución no es personal, sino más bien se relaciona con el resultado del proceso; de modo que frecuentemente es más importante cómo se hace el trabajo, que lo que se hace. Si no se realiza correctamente algún trámite,

el mundo se detiene. Las personas más apreciadas, son las que intentan proteger la integridad del sistema más que la propia.

Los verdaderos sobrevivientes aprenden a vivir en este mundo artificial. Son ordenados, puntuales y detallistas, y sobreviven gracias a su memoria. Llevan a cabo los procedimientos tal y como están escritos, sin preguntar si tienen sentido para el mundo real, el cual, de hecho deja de existir. Yo trabajé cuatro años en el gobierno y cuando empecé a trabajar en una empresa privada, fue difícil acostumbrarme a la cultura de esta organización.

Como estas dependencias son con frecuencia vulnerables a los caprichos políticos, la habilidad para sobrevivir uno o dos sexenios se convierte en una característica heroica. Los héroes tenaces salen ganando con frecuencia cuando los vientos políticos cambian y las cosas mejoran. *“La carencia de un éxito identificable para estas personas indica que para algunos empleados los héroes son, a menudo, las funciones, no los individuos.”*¹¹ En otras palabras, el protagonista más importante es el puesto.

A continuación voy a describir la estructura jerárquica en una dependencia gubernamental, la cual se asemeja a un sistema de clases:

Nivel 17-27: Personal con credencial de entrada y salida. Están en un pequeño escritorio de acero y una silla sin brazos. No tienen un cajón en el estacionamiento. Horario establecido para su comida en el comedor institucional, en el cual uno tiene que recoger sus alimentos en una charola. El trabajo es un proceso interminable. Hay mucho agotamiento.

Nivel 28-33: El grupo de tarea profesional y técnica. Tienen un título universitario y hacen la mayor parte del trabajo de escritorio. Aportan su talento y aplican conocimientos adquiridos en las escuelas o en otros trabajos. Cuentan con una ala adicional en el escritorio para la máquina de escribir y un cajón en el estacionamiento B de la dependencia. Gozan de no tener un horario establecido para comer, pero lo hacen en el comedor institucional.

Nivel 34-39: Son los Directores de Área. Es un grupo que está sometido a mucha presión. Son los que resuelven los problemas y organizan el trabajo. Tienen a su cargo entre 10 y 20 personas. En sus privados resaltan escritorios de madera, paredes de tres cuartos de largo, una mesa para conferencias y un librero. Tienen derecho al estacionamiento techado y al comedor especial.

Nivel 40-49: El Secretario de la Dependencia, los Subsecretarios y el Oficial Mayor. Son los que dan las órdenes, firman los convenios, conceden entrevistas a los medios de comunicación y representan a la institución en los eventos oficiales. Sus oficinas están en el último piso del edificio y se encuentran decoradas con

¹¹ Idem. pág. 129

artículos de lujo. Un automóvil con chofer los traslada a cualquier lugar y van acompañados de un cuerpo de seguridad.

Finalmente, el sistema es tan fuerte que los empleados prefieren un ascenso de nivel que un simple aumento de sueldo. Están convencidos de que el movimiento hacia arriba es un mejor indicador del éxito.

1.2 Los Valores de la Cultura

Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen un marco de referencia para su comportamiento diario. Cuando los empleados pueden identificarse con estos, las empresas frecuentemente tienen éxito.

Si los empleados saben cuáles son los valores que deben sostener, es más probable que tomen decisiones que apoyen esa filosofía y se sientan parte importante de la organización. Los trabajadores se van a sentir motivados porque la vida en la compañía tiene sentido para ellos.

Las compañías que ponen mucha atención a su difusión, alcanzan un gran prestigio. Tienen una gran influencia en lo que hacen las personas. La parte más importante de la labor que puede realizar un gerente es la de moldear y realzar los ideales de la empresa.

La actitud y el carácter que distingue a la organización de las demás es definida por los valores. Es por ello que se crea una identidad en el personal de la institución, haciendo que los empleados se sientan especiales. Hay que señalar, que están presentes en la mente de la mayoría de las personas de la empresa, no sólo entre los altos ejecutivos.

También desempeñan un papel muy importante para determinar hasta dónde puede alguien ascender en una compañía. Si el objetivo de la empresa es el desarrollo del producto, las personas con mejores aspiraciones desearán trabajar en los laboratorios de investigación y desarrollo de la empresa. Si la misión es el servicio al cliente, los individuos emprendedores no desearán estar en finanzas, sino en el departamento de ventas. La corporación buscará reforzar la seguridad de cualquier valor que destaque en una determinada área.

1.2.1 El Mensaje

El mensaje es aquello que transmitimos a los demás. *“Un mensaje puede ser considerado como conducta física: traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos”*.¹² Para que se

¹² BERLO, DAVID. El proceso de la comunicación humana, Editorial Atenco, Buenos Aires, 1985, pág. 24

pueda transmitir es necesario convertirlo a un código. El código es cualquier grupo de símbolos capaz de ser estructurado de manera tal, que tenga significado para alguien.

Por lo tanto, los idiomas son códigos y para poder entender un mensaje es preciso que el código utilizado por el emisor sea identificado y descifrado por el receptor. No solamente los idiomas son códigos, además existen otros como el utilizado por los músicos para escribir y leer, o el lenguaje de las imágenes, etc.

Así como hay quienes tienen grandes habilidades para manejar códigos matemáticos, quienes no las tienen las usan con limitaciones. Lo mismo sucede con el idioma, el cual, los literatos, usan con cierta facilidad. Sin embargo, la mayoría de las personas debemos esforzarnos para darle un uso adecuado como herramienta de comunicación.

La clave del funcionamiento de esta herramienta se basa en dos principios:

a.- El uso de las palabras adecuadas para representar de la forma más exacta, los conceptos que se pretenda externar.

b.- La correcta estructuración de las palabras, hilándolas en frases que sean claras y de fácil asimilación para el receptor.

Cada idioma tiene sus propias características, que como código ayudan o dificultan la comunicación. Por ejemplo, el español es uno de los idiomas más ricos dentro de las lenguas vivas, por la diversidad de las palabras. En contraste, el idioma inglés con un número más limitado de palabras es más práctico, pero inexacto a la vez, pues una misma palabra puede tener varios significados, dependiendo del contexto de la frase en que se utilice.

Por desgracia la riqueza de nuestro idioma se ha ido perdiendo por un olvido generalizado de muchas palabras que se han quedado como acervo de diccionarios. Otro vicio de nuestros tiempos es que a las palabras vigentes se les va añadiendo nuevos significados.

Para la creación de un valor corporativo se deben usar las palabras correctas y estructurar el mensaje en una redacción limpia y clara. El incremento de la productividad que se logre a través de éste será la retroalimentación que recibirá el gerente. Si el incremento es bajo o nulo, será porque los trabajadores están indicando a los directores que están desmotivados y no les interesó el mensaje. Sin embargo, si los resultados son óptimos, los dirigentes sabrán que los trabajadores fueron entusiasmados por los valores.

1.2.2 Los Canales

“Toda comunicación necesita de un conducto o de un instrumento de manifestación, que explícita o implícitamente sea el portador del mensaje y haga

posible que ocurra su desplazamiento del emisor al receptor".¹³ Por lo tanto, los canales son los vehículos transmisores del mensaje.

Generalmente cuando se habla de canales se piensa se está refiriendo a los medios masivos de comunicación, como por ejemplo la TV, la radio y la prensa. Sin embargo, una carta, que la podemos traducir en un papel que lleva escrito un mensaje, es un canal. De la misma manera un poster que promociona una oferta en un supermercado o el mismo teléfono, son canales o medios de comunicación.

Un medio o canal es aquel conducto por el que podemos enviar un mensaje. Para utilizar cada canal, debemos recurrir al uso de su código afin: en una carta las letras; para hablar por teléfono, los sonidos que representan letras y forman palabras; al realizar un video, se presenta nuestro mensaje en dos códigos, el de las imágenes y el audible que utiliza palabras que forman un relato.

El uso de cada canal trae implícitas determinadas circunstancias que repercutirán en la asimilación del mensaje por parte del receptor. Por ejemplo, al llevar a cabo un programa de inducción al personal de nuevo ingreso, con el cual presentaremos como es la empresa a la cual se han integrado, tendremos que utilizar dos canales diferentes para dar dos mensajes similares:

- El Video Corporativo: dentro de este video se explican las prestaciones a que tiene derecho el personal, la filosofía de la empresa, las áreas de trabajo, entre muchas cosas más.
- El Manual de Bienvenida: es un impreso en donde se explica en forma detallada en qué consisten y como se utilizan las prestaciones que la empresa pone a su disposición. Aparentemente la entrega del manual es una repetición innecesaria de información, más no es así.

1.2.2.1 El Video

El video es una sucesión de imágenes y frases previamente grabadas a un ritmo ágil, que se aglutinarán en la mente del receptor sin que pueda tener tiempo para asimilarlas totalmente y sólo memoriza los datos importantes. No obstante, aunque las posibilidades de retención sean bajas, la capacidad persuasiva con que este canal presenta el mensaje, tiene un gran efecto en la psicología del individuo.

La presentación del video puede ser muy sugestivo si se utilizan los elementos adecuados, tanto visuales como auditivos. La forma en que el locutor entone el mensaje, lo puede hacer más atractivo y convincente. A fin de cuentas, el nuevo empleado no recordará detalles de las características de la presentación

¹³ HOMS, RICARDO. La Comunicación en la Empresa. Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1990, pág. 5.

y muchas de ellas las habrá olvidado al término de ésta, sin embargo, quedará motivado por lo que se mostró, ya que habrá realizado una meditación de lo percibido, que puede resumirse en conceptos, como por ejemplo: - ésta es una empresa muy humana, que se preocupa por la seguridad y comodidad del personal -. Este quedaría integrado en el subconsciente, creando una actitud favorable de él hacia la empresa.

El video corporativo está estructurado de la siguiente manera:

- Entrada.- es la integración del empleado con la organización en una forma breve.
- Historia de la Organización.- Da un enfoque general de la evaluación de la empresa, desde su fundación hasta la actualidad.
- Características de la Empresa.-
 - A) Los papeles que desempeña dentro de la industria.
 - B) El tipo de bienes y servicios que ofrece.
 - C) El tipo de mercado que satisface.
- Estructura Organizacional.- aquí se da a conocer la magnitud de la empresa en cuanto a instalaciones, sucursales y ubicación.
- Productos.- tipo de mercancía que fabrica y evolución del mismo.
- Objetivos Generales.- estos dependerán del tipo y de la naturaleza de la empresa, y se busca establecer las metas que tanto la organización como el empleado tendrán que alcanzar. Dentro de este punto queda incluido:
 - 1) Para quienes van encaminados los servicios que presta la organización.
 - 2) La clientela: ofrecer un servicio eficiente y completo, buscando la satisfacción de las necesidades del consumidor.
 - 3) Los accionistas: para que produzcan óptimos resultados y se tenga un mercado estable.
- Aspectos Generales del Trabajo.-
 - A) Amabilidad y Cortesía: son bases para crear una buena impresión ante el público y al mismo tiempo lograr una cooperación entre el mismo personal.
 - B) Presentación y Superación Personal: son características de la imagen del trabajador dentro de la organización.
 - C) Asistencia y Puntualidad: son normas que favorecen a la organización y productividad de la empresa
 - D) Procedimientos Internos: es el modo interno de proceder en cuanto a sueldos, calificación de méritos, horas de trabajo, comedor, horas extras, días de descanso, vacaciones, premios y prestaciones.
- Políticas Generales.- son las normas específicas que establece la empresa para guiar a los empleados en la consecución de los objetivos establecidos con anterioridad.

1.2.2.2 El manual de bienvenida

El manual de bienvenida contiene las prestaciones perfectamente explicadas y con un instructivo que en forma operativa indica los pasos a seguir para hacer uso de ellas. El empleado podrá releer en su casa, cuantas veces quiera, las características de cada uno de los beneficios que se le ofrecen.

Posteriormente, varios meses o años después, cuando precise de utilizar alguna de esas prestaciones, recurrirá a este manual en busca de las instrucciones adecuadas para solicitarlas al departamento de personal o al área correspondiente.

El medio impreso debe tener las siguientes características:

- Ser amistoso.
- Ser lo más gráfico posible, ya que sintetizan la información y lo hacen más dinámico.
- Debe estar dividido en secciones, ya que el lector buscará en él muchas cosas, y si no las encuentra perderá el interés en él.
- No debe contener promesas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.

El manual de bienvenida debe estar elaborado con un lenguaje sencillo y ameno para su fácil entendimiento, puesto que, sirve tanto para los ejecutivos, el personal administrativos y el operativo.

1.2.2.3 Selección del Canal

Por lo visto en los puntos anteriores, el video es más persuasivo y logra que el mensaje deje huella en el subconsciente del receptor. En contraste, el manual de bienvenida, con baja capacidad sugestiva, resulta en compensación un canal que favorece la retención, asimilación y almacenamiento de datos.

Ambos canales fueron complementarios pues mientras uno creó una actitud favorable del empleado hacia la empresa, el canal impreso se convirtió en una útil herramienta al servicio del trabajador.

Al tomar en cuenta que cada canal aporta al proceso de comunicación determinadas características de percepción, la selección del vehículo adecuado para los mensajes debe ser realizada teniendo como punto de partida el conocimiento del efecto que se busca en el receptor y en las características del mismo, pues cada público tiene sus peculiaridades y preferencias.

Es muy obvio y fácil de percibir que para receptores de bajo nivel cultural, las imágenes en movimiento son más efectivas que los medios impresos. Esto se basa en el hecho de que algunos medios requieren de mayor participación y esfuerzo por parte del público, en la comprensión del mensaje.

Marshall McLuhan divide a los medios de comunicación o canales en fríos o calientes. Los fríos son los que emiten mensajes abstractos que requieren de una interpretación y los calientes envían información que no necesita de la interpretación debido a que la imagen la respalda. *“Unos requieren de mayor participación que otros. Por ejemplo, un mensaje que recibimos por telex o telegrama, requerirá que nosotros lo reestructuremos, pues debido a su costo de transmisión, es muy probable que venga únicamente con los datos básicos, es decir, con palabras fundamentales, pero sin sintaxis. En contraste, un mensaje a través de la televisión no requiere mas que de nuestra atención, pues nos dará toda la información completa y estructurada.”*¹⁴

Tendremos que visualizar a partir de los datos recibidos cuando por un telegrama nos describen el producto que debemos comprar. Por su parte, la televisión, nos lo mostrará tal cual es y hasta destacará sus características esenciales. Es más sencillo, porque las imágenes son reales y no imaginarias.

Muchas veces los canales son informales, a través en los cuales transmitimos una gran cantidad de mensajes, pero los utilizan varias empresas porque son altamente persuasivos.

1.3 Los Protagonistas de la Cultura

Los protagonistas dentro de una cultura corporativa son los empresarios que personifican los valores de la cultura corporativa y establecen la fuerza de la organización. Estas personas poseen carácter y estilos inquebrantables. Son héroes simbólicos cuyas proezas son extraordinarias. La característica más importante que han demostrado, es que *“el ideal del éxito se encuentra dentro de la capacidad humana”*¹⁵.

Por su perspicacia natural, los protagonistas son los primeros en percibir lo que va a suceder, cuando la mayoría de la gente aún ni se lo imagina. En la mayoría de las ocasiones, ellos son los que dan la voz de alerta y quedan a la cabeza del grupo. Además, son los primeros en clasificar las ideas, analizando cada uno de los aspectos que gravitan alrededor de un problema y pueden a su vez, plantear conceptos abstractos y difíciles en un lenguaje sencillo y fácilmente entendible.

En algunos casos se obtienen beneficios de su gestión: poder, posiciones políticas, concesiones, dinero y, lo más importante, halagar su vanidad a través del reconocimiento público que le da el grupo.

¹⁴ MCLUHAN, MARSHAL. La comprensión de los medios como extensiones del hombre, Editorial Diana, México, 1988, pág. 35.

¹⁵ DEAL, TERENCE, ALLAN A. KENNEDY. Culturas Corporativas, Sistemas Técnicos de Edición, México, 1986, pág. 40

La motivación de los trabajadores es una fórmula compleja, y una de las soluciones se encuentra en que todos los hombres requieren sentirse importantes en alguna fase su vida. Los héroes han alcanzado la cima a la que los seres humanos pueden aspirar, por lo cual ejercen una influencia muy importante en el comportamiento de los individuos que componen alguna organización. Por lo tanto, los protagonistas son los actores principales de cualquier institución que definen cómo se debe hacer el trabajo.

Es importante hacer una distinción entre lo que es el héroe de la compañía y el gerente de la empresa. El gerente *“es el jefe que se identifica temporalmente con la empresa que conduce y a cambio de cuya dirección sólo percibe una remuneración aleatoria, y el héroe, que es el creador y el animador del negocio”*.¹⁶ En otras palabras, los gerentes manejan las instituciones y los protagonistas las crean. Hay que señalar, que la marca característica de un gerente es su autoridad para tomar decisiones, en cambio los héroes son intuitivos y experimentadores.

Hay dos tipos de protagonistas: los héroes que nacen como tales y los héroes creados o situacionales.

1.3.1 Los Héroes Natos

El éxito de estos protagonistas está no sólo en el hecho de que edificaron una organización, sino también en haber difundido las culturas corporativas de sus compañías a todo el mundo. Sus visiones cambiaron la forma en que se operaban los negocios y sus influencias persisten en cualquier lugar.

En instituciones como Coca Cola, Procter & Gamble o IBM, los empleados comparten los valores de Robert Woodruff, de los Procter y los Gamble o de Thomas Watson, protagonistas *muertos* hace muchos años, pero cuyos *fantasmas* aún rondan por los pasillos de sus compañías.

Estos héroes tienen gran valor simbólico y místico para las culturas de sus empresas. De hecho, como símbolos de la capacidad para dirigir, en la actualidad son el prototipo del perfecto protagonista y no hay ningún testigo que pueda empañar sus gloriosas imágenes.

A continuación mostraré ejemplos de empresarios visionarios que han establecido sus imperios en este siglo:

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES (IBM)

Thomas Watson es el héroe de esta importante firma en el ramo de las máquinas de escribir y en el mercado de la producción de computadoras. Watson había ascendido a la cima de la National Cash Register Company cuando, repentinamente, fue despedido a la edad de 39 años. No tuvo trabajo durante

¹⁶ CHEVALIER, JEAN. Organización de Empresas, Barcelona, Editorial Palestra, 1960, pág. 87

ocho o nueve meses hasta que consiguió un empleo en una pequeña empresa, Computer Laboratory Record Company. En sus primeros seis años ocupó un papel secundario como asistente del presidente del consejo.

Nunca perdió de vista lo que la empresa podía llegar a ser. Cuando su jefe envejeció, Watson ganó su confianza y le fue otorgada la libertad suficiente para manejar la organización y proceder a convertirla en lo que es IBM.

Su persistencia, su fe en sí mismo y su visión fueron sus aliados por varios años. Cuando Estados Unidos sufrió una de las peores depresiones de la historia y miles de personas perdían sus empleos, Watson empezó a contratar vendedores en todo el país. Estaba convencido de que con más vendedores reforzaría a la compañía. El resultado es la construcción de una gran organización.

PROCTER & GAMBLE

En 1837 William Procter y James Gamble* unieron sus fuerzas en una sociedad. Durante los primeros años de P&G, las velas y el jabón constituyeron las principales fuentes de ingresos de la compañía, que gozó de un modesto éxito. Para 1870, la creciente popularidad de las lámparas de aceite tenía a Procter y a Gamble preocupados por la estabilidad de su negocio productor de velas. A fin de proteger su futuro, redoblaron esfuerzos para ponerse a la vanguardia en el mercado del jabón. En 1878, James N. Gamble*, hijo del fundador y químico de profesión, perfeccionó la fórmula de un nuevo jabón blanco.

La misión de vender el jabón correspondía al primo Harley Procter*. Él consideraba que el producto podría ser bueno, así que dedicó semanas en busca de un nombre apropiado. Un domingo en la iglesia recitó el Salmo 45, versículo 8: - *" Todos tus ropajes huelen a mirra y áloe y casia de los palacios de marfil (ivory), con lo cual te han dado el gozo"* -. Así nació el jabón *Ivory*.

Dándose cuenta de la oportunidad que esta invención ofrecía a la compañía, Harley empleó el uso creativo de un nuevo medio de exhibición publicitaria para convertir al *Ivory* en el primer producto de jabón con su marca grabada. El importante desarrollo de la compañía había empezado.

El éxito inicial obtenido con el jabón *Ivory* fue seguido, después de 33 años, por la introducción del aceite para cocinar *Crisco* que como sustituto de la manteca, era un artículo nuevo para aquella época. Otros productos que Procter & Gamble sacaron al mercado: *Camay* (1923), *Tide & Prell* (1946), *Joy* (1949), *Cheer* (1950), *Crest* (1956), *Head & Shoulders* (1960), *Pampers* (1961), Caramelos sin centro de nombre *Salvavidas* y, más reciente, *Downy*. Hace un par de años P&G se hizo notar en el mundo empresarial con la compra de uno de sus

* James Gamble, su hijo y sobrino, James N. y Harley, son piezas importantes de la creación de una gran organización en Procter & Gamble. Son mencionados en el libro de Terrence Deal y Allan Kennedy, *Culturas Corporativas*, en el Capítulo 3 que relata anécdotas de algunas empresas.

más importantes competidores, *Colgate*. Actualmente, se encuentra dándole “dolores de cabeza” a *Sabritas*, debido a la introducción al mercado de frituras que tienen la originalidad de estar presentadas en latas.

La habilidad para que los productos de Procter & Gamble destaquen en sus respectivos mercados, se debe a sus héroes visionarios que tuvieron el valor y la persistencia para combatir las situaciones adversas hasta alcanzar el éxito.

KELLOGG'S COMPANY

William Kellogg^{*} es el responsable de que todos los hogares del mundo disfruten de su invención en el desayuno. Pocas personas saben que el cereal que consumen en la actualidad tuvo su origen en la cocina de un sanatorio.

Contratado William por su hermano mayor, el doctor John Harvey Kellogg, para que lo ayudará a manejar su sanatorio Battle Creek. El médico obligaba a su hermano, que en ese entonces tenía 35 años de edad, a trabajar 20 horas diarias, realizando labores humillantes. Una de esas labores era la de acompañar a su hermano a juntas con otros doctores y lo tenía que esperar en la puerta hasta que terminase sus asuntos. Después William lo llevaba a su casa muy tarde y debía de estar en el sanatorio a las cinco de la mañana del día siguiente.

Durante 20 años aguantó ese ritmo de trabajo. John, quien era vegetariano y fanático de los alimentos saludables, tenía mucho tiempo para experimentar, con su hermano, con alimentos especiales para mejorar la atención que se prestaba a los pacientes del sanatorio. En este proceso sus experimentos permitieron descubrir la forma de producir hojuelas de trigo, primero, y más tarde de maíz, como cereal para el desayuno. Will, dándose cuenta de la importancia comercial potencial de estos descubrimientos, quería fundar una compañía para sacar al mercado esos productos.

Como John no estuvo de acuerdo, Will emprendió el camino sólo y fundó Battle Creek Toasted Corn Flake Company, en contra de los deseos de su hermano mayor. Seis meses después de haber empezado a producir, la fábrica se incendió. Will volvió a construirla. Un año más tarde, el sanatorio de John también se incendió, y Will como muestra de su nobleza colaboró de nuevo con su hermano en el sanatorio, trabajando en Battle Creek Toasted Corn Flake Company sólo de noche. A pesar de todo esto, William Kellogg siguió con la producción de las hojuelas de maíz, sentando así los cimientos de uno de los negocios más grandes de la actualidad en el mundo.

^{*} En el libro *Culturas Corporativas*, de Terrence Deal y Allan Kennedy se expone el desarrollo empresarial de los Kellogg, en especial de William en el Capítulo 3 “Los Héroes, El Mejor Material Corporativo”.

FORD MOTOR COMPANY

Henry Ford^{*} creció en una granja de Michigán, Estados Unidos. Provenía de raíces humildes y vivió un cuento real del paso de la pobreza a la riqueza. Como adolescente se interesó más por el futuro industrial que en el desarrollo de la agricultura.

A la edad de 16 años, Henry dejó la granja familiar para obtener su primer empleo en un taller de máquinas en Detroit. El primer gran experimento de Ford fue el cuadríciclo, que diseñó y construyó en su garage. El prototipo lo vendió por tan sólo 200 dólares.

A principios de siglo, sólo 2 de cada 8 norteamericanos vivían en la ciudades. El automóvil era de uso exclusivo de los ricos y eran fabricados a mano. Cuando Ford construyó su propio taller, el objetivo de era producir un auto a un precio tan bajo, que cualquier persona con un sueldo normal pudiera adquirirlo. En 1908, la empresa puso al mercado el Modelo "T" que se convirtió en el coche del hombre común de la Unión Americana. Elegante en su sencillez, era una máquina de ensueño no sólo para los ingenieros, sino también para sus futuros conductores.

La cadena de montaje de la empresa organizó equipos que añadían piezas a cada auto mientras avanzaban en línea. En el año de 1914, la planta de Highland Park llegó a montar un auto cada hora y media. Aquel mismo año, Henry Ford realizó su mayor contribución al mundo de los negocios: estableció un salario mínimo de 5 dólares. El promedio del sueldo por día en el sector automovilístico era de 2.34 dólares por un turno de 9 horas. Ford no sólo lo dobló, sino que recortó en una hora la jornada laboral. La razón de lo anterior se debe a que se logró reducir los costos en la producción y posibilitó a que más gente comprara autos.

Después de la Primera Guerra Mundial la cifra cambió y el anhelado Modelo "T" fue una de las razones debido a que la gente acudió en masa a Detroit en busca de empleos, y si trabajaban en una fábrica de Ford, tendrían suficiente dinero para adquirir un automóvil. En 1927 salió del mercado la línea del Modelo "T" con más de 15 millones de unidades vendidas que equivale a la mitad de la producción mundial.

Ford detectó que una empresa dependía del desarrollo y crecimiento de su personal. La presencia y educación de sus empleados fue impartida en escuelas especiales para los trabajadores y sus familias.

^{*} El 3 de Diciembre de 1998, la Revista Time, en el suplemento del periódico Reforma, volumen I número 37, dedicó esa publicación a los hombres de negocios más influyentes del Siglo XX. El reportero, Lee Iacocca, realizó su artículo acerca de la historia de Henry Ford.

Instituyó la producción industrial en masa, pero lo que realmente le importaba era el consumo masivo. Y esa visión contribuiría a la formación de la clase media en Estados Unidos, marcada por la urbanización y salarios en crecimiento.

McDonald's

En 1917, Ray Kroc era un impetuoso joven de 15 años que mintió sobre su edad para unirse a la Cruz Roja. Más tarde, cuando la guerra terminó, se dedicó a tocar el piano por un tiempo y posteriormente se convirtió en vendedor de la empresa Lily Tulip Cup Co., que se dedicaba a la venta de vasos de cartón. Uno de los clientes de la compañía era Earl Prince, inventor de la batidora de cinco aspas. Cuando Ray conoció esta máquina, hizo todo lo posible para obtener los derechos exclusivos de ella. Tras haber conseguido su objetivo, Ray recorrió durante 17 años los Estados Unidos vendiendo la batidora de puerta a puerta.

Durante uno de estos viajes, en 1954, Ray Kroc descubrió un extraordinario restaurante en San Bernardino, California, propiedad de dos hermanos, Dick y Mac McDonald's. Ellos habían encargado 8 batidoras. Ray se impresionó de la eficacia del negocio: un menú sencillo basado en hamburguesas solas o con queso, papas a la francesa, refrescos y leches malteadas, todo al precio más barato posible.

Ray le propuso a los hermanos McDonald la construcción de los restaurantes por todo el mundo. En 1961, después de siete años de colaborar a la institución, los convenció de que le vendieran el negocio por 2.7 millones de dólares. Nunca alteró el formato tradicional diseñado por los McDonald, aunque añadió algunos trucos. Su obsesión por la limpieza la manifestó desde el suelo de la cocina hasta los uniformes, era un elemento esencial del negocio.

Había vendido en 1963 más de mil millones de hamburguesas, una cifra anunciada en letreros luminosos en toda la cadena de restaurantes. En ese mismo año se inauguró el McDonald's número 500 y se dió a conocer el payaso Ronald McDonald como el símbolo oficial de la organización. Al estandarizar todos los aspectos de la producción, Kroc hizo una fortuna de 500 millones de dólares.

En los años ochenta, poco a poco los norteamericanos empezaron a considerar la uniformidad como algo aburrido, y los arcos amarillos como símbolo de la comida chatarra. Sin embargo, fuera de los Estados Unidos, McDonald's tiene restaurantes en más de 114 países y la cadena sigue siendo atractiva para los jóvenes o niños que quieren emular el estilo de vida norteamericano. Cada tres horas se colocan los famosos arcos amarillos en una nueva franquicia en algún lugar del mundo. En 1990, el restaurante que es modelo de la libre empresa estadounidense, abrió sus puertas en Rusia. Moscú alardea del McDonald's más ocupado del mundo, que sirve a 40 mil personas por día. Por su parte, China, uno de los últimos eslabones del comunismo, con sus innumerables tipos de comida

autóctona, permitió la entrada a la empresa de comida rápida y a la uniformidad culinaria.

De todas formas, si Ray Kroc estuviera vivo en estos días, le daría a la gente lo que la gente quisiera. Solía decir: “*El delicado arte de vender consiste en dejar que el cliente elija lo que el vendedor prefiere que elija*”.¹⁷ Y desde 1968 hasta su muerte en 1984, el presidente de McDonald’s Corporation, la empresa de comida rápida más grande del mundo, fue el máximo exponente de esta filosofía.

SONY

Akio Morita^{*} fue criado para que algún día encabezara el negocio familiar de una importante destilería de sake que se remontaba a 14 generaciones. Sin embargo, su espíritu emprendedor lo motivó a la creación de una empresa nueva. Desde el principio, el concepto de mercadotecnia de Morita se basó en dos grandes aspectos: por un lado, la fácil identificación de la marca, y por el otro, la noción de responsabilidad de la marca. En otras palabras, el nombre debía comunicar, instantáneamente, la alta calidad del producto.

En 1955, SONY fabricó uno de sus primeros productos: un radio transistor. Su éxito condujo a más innovaciones en esta área, como una televisión de 8 pulgadas y una grabadora de video. Los logros tecnológicos de la compañía ayudaron a cambiar la imagen de los aparatos que se producen en Japón. Es decir, si antes eran imitaciones baratas, ahora son productos de alta calidad.

Morita era un adicto al trabajo, pero también a la diversión. Le gustaba la música y era un fanático de los deportes. A sus 60 años aprendió a bucear y a hacer windsurfing. Le encantaba el esquí acuático e incluso fabricó un micrófono resistente al agua, para poder conectarse al barco y darle instrucciones a su esposa. *Se sentía orgulloso de inventar productos cuyo propósito no era nada más que la diversión.* El walkman fue una de esas invenciones y surgió porque Morita vió que sus hijos y amigos escuchaban música todo el día, y observó que la gente llevaba grandes grabadoras a las playas y a los parques.

Este héroe corporativo de Japón, se dio cuenta de que un mundo cada vez más pequeño, ofrecía enormes oportunidades a las compañías capaces de pensar más allá de sus propias fronteras. En cada mercado que penetró, utilizó sus estrategias con una energía infatigable.

¹⁷ PEPIN, JACQUES. “Ray Kroc, con McDonald’s nació la cultura de la comida rápida”, revista *Time*, supl. esp. de *Reforma* (México, D.F.), 3 de diciembre de 1998, pág. 16

^{*} Dentro del mismo suplemento del periódico *Reforma*, Kemichi Ohmae escribe acerca de Akio Morita, quien hizo de SONY una empresa sin fronteras y sin límites.

Estée Lauder Cosmetics

No todos los héroes han sido hombres, a continuación voy a mencionar a una gran protagonista que pensaba que estaba creando una *empresita* muy linda. Una *empresita* que controla el 45% del mercado mundial de cosméticos, una *empresita* que vende en 118 países y que ha alcanzado ventas de 3 mil 600 millones de dólares.

En los primeros años de su compañía, Estée Lauder no tenía mansiones en New York, Palm Beach o en el Sur de Francia. Se dice que en cierta época sólo tenía a una persona que atendiera el teléfono y que fingía la voz para representar al ejecutivo de ventas o de transporte.

La historia de Estée Lauder es una de las más trascendentes en el mundo empresarial. Josephine Esther Mentzer, hija de inmigrantes, vivía en un departamento que se encontraba en el piso de arriba de la ferretería de su padre en Queens, Nueva York. Con cremas elaboradas por su tío, Lauder comenzó su negocio vendiéndolas a tiendas de belleza, clubs de playa y hoteles.

Los productos eran muy buenos debido a que Lauder era una fanática de la calidad y como vendedora era una genia. Ella trabajaba más que cualquier otra persona en la industria de los cosméticos. Persiguió a los jefes de los grandes almacenes neoyorquinos hasta que le concedieran un lugar en los mostradores de Saks Fifth Avenue en 1948. Y desde allí desarrolló una fórmula para enganchar a sus clientes, la cual resultó tan poderosa como las promesas de los tratamientos de belleza y perfumes.

En un artículo de la revista *Time* se le pide a Leonard, el hijo de Lauder, que con una sola palabra defina a su madre, “no lo piensa dos veces: *Ambición*”¹⁸. No sólo era ambición, sino también ella misma se encargaba de supervisar, después de 40 años en el negocio, todas las inauguraciones de los mostradores, viajaba hasta Moscú y otras ciudades del Viejo Continente.

Ella personifica el dicho “*piensa globalmente, actúa localmente*”¹⁹. En los almacenes de Nueva York se pueden ver a los vendedores con una atención personal hacia al cliente. Otra estrategia que implementó Lauder, fue la de dar un obsequio, lo cual tuvo excelentes resultados. Esa táctica es utilizada por empresas cuyos productos están dirigidos al mercado femenino. Hoy en día, un ejército de empleados, bien entrenados y bien vestidos, hacen lo mismo en todo almacén digno de llevar la marca Estée Lauder.

¹⁸ MIRABELLA, CRACE. “Convirtió las cremas en una industria multimillonaria”, revista *Time*, supl. esp. de *Reforma* (México, D.F.), 3 de diciembre de 1998, pág. 16

¹⁹ *Ibidem*, pág. 16

Coca-Cola Company

Coca-Cola fue creada el 5 de Mayo de 1886. John Pemberton^{*}, su inventor, empezó a trabajar en la fórmula a los 54 años de edad. Nació en Knoxville, Georgia, en 1831. Asistió a la Escuela de Medicina Botánica del Estado. Antes de la creación del refresco más famoso del mundo, Pemberton tenía en el mercado diversos productos que le proporcionaban suculentos ingresos, entre ellos, el Gran Vigorizante del Dr. Sandorf o el Eureka Oil, todos ellos compuestos medicinales patentados.

Es importante señalar que Coca-Cola no fue la primera bebida medicinal que se conoce. Diez años antes de su creación, en Philadelphia se lanzó al mercado "Hires Root Beer", una mezcla de hierbas y raíces silvestres. En un principio y dadas sus características medicinales, Coca Cola se vendió por primera vez en bares que no servían bebidas alcohólicas, y que, en la mayoría de las veces, formaban parte de las boticas y farmacias de la época. Después fue introducida comercialmente como "un tónico efectivo para el cerebro y los nervios". El primer hombre que vendió un vaso de Coca-Cola fue Willy Venable en el bar de su propiedad, que a su vez compró el derecho de fabricación y una copia de la fórmula original por unos cuantos dólares.

Por otra parte, hay que destacar a Frank Robinson^{*}, uno de los héroes olvidados del emporio refresquero, quien le dio el nombre a Coca-Cola y diseñó el logotipo utilizando una caligrafía spenceriana optando por la combinación de dos de los ingredientes del compuesto, que le daban un sonido pegajoso.

El primer anuncio publicitario de la empresa se estampó en el rotativo Atlanta Journal el 27 de Mayo de 1886. En él, se destacaba sus grandes cualidades como bebida: "Deliciosa, Refrescante, Estimulante y Vigorizante". Robinson rotuló el logotipo de Coca-Cola en los tranvías de Atlanta e imprimió unos cupones de promoción gratuita para los bares y restaurantes donde se servía la bebida. Durante el primer año de vida de la compañía, el gasto total en publicidad alcanzó los 150 dólares.

El 28 de junio de 1887 se tramitó la patente de la marca Coca-Cola. Diez días después, Pemberton vende el 66% de sus derechos sobre la marca, debido a la enfermedad que enfrentaba. Finalmente, el creador de la empresa más conocida en todo el mundo, muere el 16 de Agosto de 1887. Asa Candler^{*} es el segundo propietario de la compañía. Decidió registrar la marca y se enfrentó a la problemática de que alguien ya había registrado ese nombre. Se trata de Benjamín A. Kent^{*}, de New Jersey, quien inventó un tónico a base de hojas de coca cola.

^{*} <http://www.tangaworld.com>. Este siteweb contiene la historia de la bebida más conocida del mundo. Aquí se hace notar las figuras de John Pemberton, Frank Robinson y Asa Candler. Pemberton vendió sus acciones a Candler sin haber registrado oficialmente la marca. Benjamín A. Kent, había patentado con el nombre de Coca-Cola a un tónico que contenía una dosis de cafeína, cocaína y whisky.

Kent estaba fascinado con la yuxtaposición de las dos palabras y la bautizó como Coca-Cola. Candler tuvo que comprar los derechos a Kent para utilizar legalmente el membrete.

El primer medio de comunicación interna de la empresa fue la revista de nombre Coca-Cola News y se editó por primera vez en el año 1890. Estaba dirigida a los pequeños comerciantes y hacía énfasis a las propiedades de la bebida, llamándola "un tónico beneficioso para la humanidad".

En 1898 se distribuyeron más de un millón de objetos y artículos publicitarios con el eslogan "Beba Coca-Cola. Deliciosa y Refrescante". Tres años después, aparecieron las "Coca-Cola Girls", que refrescarían la fantasía masculina en calendarios y carteles publicitarios durante décadas, y donde se permitieron semidesnudos relacionados con la imagen del producto.

La empresa cruzó por primera vez las fronteras de los Estados Unidos y tocó los suelos en Hawai y Canadá en el año de 1897. El último día del siglo XIX se reunieron por primera vez todos los empleados de la compañía, un total de 20 personas. Cifra que 100 años más tarde alcanzaría un total aproximado de 8 millones de trabajadores.

A principios de siglo, la compañía se enfrentó a una guerra sin cuartel contra los imitadores, para exterminarlos decidieron rediseñar la botella y diferenciarse de sus competidores. Se contactaron varias vidrierías para la creación de los primeros prototipos. En junio de 1915, la empresa Root-Glass, representada por el artesano, Earl Dean*, busca en la páginas de la Enciclopedia Británica ilustraciones de los ingredientes que contiene la bebida como modelos del nuevo envase. Una ilustración del grano de cacao llama inmediatamente la atención de Dean y la considera como una imagen adecuada para representar a la institución. La compañía acepta el nuevo diseño que cuenta con una capacidad de 182 mililitros. Sin embargo, el cacao no es un ingrediente de la fórmula de la bebida. Sin querer, Dean confundió la hoja de cacao con la hoja de coca y creó, sin imaginárselo, el envase más conocido del mundo.

Otro protagonista en la presidencia de la empresa fue Robert Woodruff, quien accedió a la dirección de la compañía para recuperar una inversión de 3,500 acciones que había adquirido. Él no pagaba grandes sueldos a sus empleados, pero los compensaba con oportunas bonificaciones. "El Jefe", como lo conocían los empleados, fue quien introdujo el tono cortés y modesto que aún perdura en casi todos los hombres de Coca-Cola.

* El diseñador en vidrio, Earl Dean es referido en el mismo siteweb (<http://www.tangaworld.com>). A la botella se le conoce popularmente en Atlanta como "le Grand Damme" y se ha relacionado a la silueta de la popular actriz de principios de siglo, Mae West, con las curvas del envase.

Woodruff procedió a la estandarización del producto y a la imagen exterior. Los empleados se vestirían con uniforme, una camisa con rayas blancas y verde botella, acompañada de pantalones verdes. Los camiones serían amarillos y rojos. Se exigía a todas las plantas embotelladoras el aseo en cada rincón. Hoy en día uno puede visitar alguna embotelladora de Coca-Cola y darse cuenta del grado de limpieza que existe en las instalaciones.

En un ejercicio de motivación para la Navidad de 1925, se despidió a todos los vendedores, pues la marca "se vendía sola". Pero, a partir de Enero de 1926, estos vendedores serían llamados "asistentes de servicios", por lo que se reincorporaron a sus puestos de trabajo con el nuevo cargo, nuevo sueldo y una engrandecida moral.

Se creó a principios de los años 30's el Departamento de Protección de la Marca, que tiene como objetivo primordial la investigación y el análisis del uso que se le da al producto. Los agentes incógnitamente visitaban los establecimientos y tomaban muestras del líquido para posteriormente ser analizado. En caso de detectar alguna falsificación, la compañía demandaba al infractor por comercializar una bebida pirata. Por cierto, la empresa jamás perdió un solo juicio.

Más tarde aparecen en el mercado las primeras máquinas de pre-mix, conocidas en todo el mundo pero despreciadas por el leal aficionado al sabor de la Coca-Cola. Estas máquinas mezclan el jarabe con agua y gas en medidas determinadas. Conocido por las siglas B-X, que en teoría es el mismo sabor al suministrado en las botellas, sin embargo, cualquier consumidor detecta la diferencia del líquido embotellado.

La concesión de vender la bebida por medio de las máquinas de pre-mix en la cadena de restaurantes McDonald's se concretó en 1954. Desde que Ray Kroc compró la empresa a los hermanos McDonald's, Coca-Cola es la única bebida que se sirve en los establecimientos de la gran "M" amarilla.

Un año después, Coca-Cola realizó un estudio en más de 20 mil gasolineras de los Estados Unidos y se dio cuenta que la mayoría de los automovilistas se detenían para cargar gasolina, iban al baño, tomaban una Coca-Cola y seguían su camino. Esta rutina representó que, de todos los gastos de los conductores, el 14% correspondía sólo al consumo de Coca-Cola.

La publicidad ha sido uno de los elementos que han ayudado a la popularidad del refresco. Cuando la empresa empezó a sentir la fuerte competencia de Pepsi a principios de los 70's, lanzó a la televisión el que sería el mejor anuncio de toda la historia de la publicidad. En la cima de una colina en Italia, Coca-Cola reunió a 200 personas de cada rincón del mundo adecuadamente vestidos con sus trajes típicos regionales. Dispuestos en hileras y siguiendo una pirámide invertida, sostienen una botella de Coca-Cola mientras

cantan: *"Me gustaría hacer del mundo un hogar y llenarlo de amor... Quiero enseñar al mundo cantar... Enviar un mensaje de amor"*²⁰

Estrenado en público en Julio de 1971, causó sensación en todo el mundo. Ningún anuncio de televisión había conseguido reunir tantos valores y sensaciones en 22 segundos. La compañía recibió miles de cartas solicitando la partitura de la canción y, aunque en ningún momento se cita a la marca en el spot, cualquiera que la oyera automáticamente la asociaba con ella.

Otro gran anuncio que salvaría a la empresa de un mal comienzo en los años 80's y que introdujo a los deportistas como modelos para comercializar distintas marcas, es Joe Greene, gran jugador de los Acereros de Pittsburgh que tenía que dirigirse lesionado hacia los vestidores, en su camino, un pequeño admirador le ofrece un trago de su botella de Coca-Cola. "Tome una Coca-Cola y una sonrisa", fue el slogan que se empleó en esta destacada campaña.

La producción se tuvo que repetir en 18 ocasiones, pues el niño, verdadero admirador del atleta, se equivocaba en las frases del guión. Greene tuvo que beberse 18 botellas de Coca-Cola, vomita la sexta, pero acabó sonriendo. Después de este gran esfuerzo, el director utilizó la primera toma. Este anuncio, que años después inspiraría una película para la televisión, fue reconocido otra vez, incluso por Pepsi, como el anuncio publicitario perfecto.

El 30 de Mayo de 1980 fue designado presidente de Coca-Cola Company Roberto Goizueta*. Cubano de nacimiento con antepasados vascos, a los 18 años no hablaba ni una palabra en inglés, aunque al final de la carrera se ubicó en el décimo puesto en promedio de toda la Universidad de Yale.

La empresa de bebidas más importante del planeta adquirió los Estudios Columbia Pictures en 1983 por 750 millones de dólares. Coca-Cola produce grandes éxitos taquilleros en títulos como Tootsie, Gandhi y los Cazafantasmas. En el cine, la empresa fortalece su presencia en el mundo del entretenimiento.

Pese a que la empresa seguía en la cima del mercado, Robert Woodruff, "el gran jefe", y Roberto Goizueta sostienen una junta a puerta cerrada, con el motivo de modificar la fórmula de la bebida debido a que Pepsi estaba incrementado sus ventas. Cambiar la vieja fórmula es la decisión final de ambos.

Muchos empleados de la compañía se niegan obstinadamente a creer que Woodruff hubiera aprobado la modificación de la fórmula. Woodruff sufrió de

²⁰ <http://www.tangaworld.com>

* En la historia de Coca-Cola, unas cuantas personas han sabido la fórmula secreta del refresco. Pemberton, su inventor, Asa Candler, segundo propietario, el "jefe" Woodruff y cuatro químicos de la compañía, son los únicos mortales que han sabido la composición del ingrediente 7X. Roberto Goizueta, presidente de la empresa hasta su fallecimiento en octubre de 1997, también conocía la fórmula, ya que él antes de ser presidente, fue uno de los químicos que conocían la composición del secreto mejor guardado del mundo.

anorexia y un mes antes del lanzamiento de la New Coke, fallece uno de los mejores y más importantes empresarios de todas las épocas.

El despliegue de publicidad para promocionar el nuevo producto fue demoledor. Sin embargo, no le gustaba a la gente. En México, por ejemplo, la sociedad solicitó y amenazó al papá de Goizueta, para que su hijo recapacitara y produjera la bebida con el sabor original. El escándalo del nuevo ingrediente llegó a Cuba y su líder, el propio Fidel Castro declaró que la desaparición del producto genuino era un síntoma de la decadencia norteamericana.

En todo el mundo, la nueva Coca-Cola se convirtió en unos cuantos días en el tema preferido de conversación, tanto como el clima, el dinero o hasta el amor. Durante tres meses la empresa recibió cientos de cartas en el cual los consumidores externaban sus inconformidades. El siguiente texto es una muestra clara de tal sentimiento:

“Se puede pintar la Casa Blanca de color verde porque esté de moda ese color, o cambiar la cara de Roosevelt en el monte Rushmore por la de Brooke Shields porque es bellísima... ¿Sería correcto volver a escribir la Constitución? ¿O la Biblia? Pera, modificar la fórmula de la Coca-Cola es tan grave como eso.”²¹

La compañía empezaba a preocuparse. La nueva gaseosa no gustaba y los sondeos de mercado indicaban un rotundo fracaso debido a que la encuestas reflejaban que la imagen de Coca-Cola estaba en un catastrófico declive.

Una de las fechas más significativas para la compañía, y para todos los consumidores, es el 10 de Julio de 1985. Ese día la empresa anuncia el regreso a la producción con la vieja fórmula, que se conoció con el nombre de Coca-Cola Classic. Esta noticia tuvo tanta importancia, que la cadena ABC de Televisión interrumpió su programación para dar la noticia. Al día siguiente la empresa ocupó la primera plana en todos los periódicos de Estados Unidos.

Algunos especialistas han tratado de descubrir si el cambio de la fórmula fue un error o una perfecta operación de marketing. Si fue un error, sin duda los ejecutivos de la marca tuvieron la habilidad para recomponer una situación que se les escapaba de las manos y que puso en peligro el trabajo de un millón de empleados de la nómina y a los más de 8 millones de personas que laboraban indirectamente para la corporación.

Si fue marketing, es sin duda una de las mejores operaciones que un hombre, empresa o país haya realizado, debido a que sirvió para recordar a sus consumidores cuánto significaba para ellos la bebida.

²¹ <http://www.tangaworld.com>

Otro de los negocios que hace Coca-Cola en 1989, es la venta de la Columbia Pictures a SONY por 3,400 millones de dólares. Esta operación escandalizó a varios sectores económicos de los Estados Unidos, de modo que estaba en manos de los japoneses un símbolo americano de la industria del entretenimiento. Coca-Cola ganó 2,700 millones de dólares, debido a que, la Columbia sólo le había costado 750 millones de dólares. La ganancia fue del 500 por ciento. Una gran reventa.

Por otra parte, en Septiembre de 1989, la compañía decide otro golpe perfecto: rehacer el anuncio de la colina italiana. La idea era reunir a los artistas del anuncio original y a sus hijos, uniéndolos en la cima de la misma colina. Se buscaron a los protagonistas que actuaron en 1971, pero sólo se reclutaron a 25 de los 200 modelos. Se filmó en 5 días y el efecto que se consiguió al reunir por segunda ocasión a todos los representantes de 200 culturas en la cima de la colina fue de tal magnitud que impactó a los televidentes de nuevas y viejas generaciones. La sencillez de este proyecto consiguió lo que cantantes de moda y deportistas no habían logrado.

Hoy en día, es el producto más distribuido en el mundo, adquirible en 205 países, más que las naciones que conforman la ONU. Junto a la típica expresión americana "Okey", Coca-Cola es una palabra reconocida universalmente y se convierte en un símbolo del estilo de vida occidental. Finalmente, hay que destacar que el mayor mérito de la bebida es su carácter democrático: un pobre bebe cerveza, un millonario bebe champagne, pero seguramente los dos beben Coca-Cola.

1.3.2 Los Héroes Situacionales

Los Héroes Situacionales son personas comunes y corrientes, consagradas por sus colegas en reconocimiento de algún aspecto en su comportamiento. Las empresas con culturas vigorosas aprovechan este fenómeno natural y crean sus propios héroes: el supervendedor del mes, el maduro estadista y el científico creativo que labora en el laboratorio de investigación y desarrollo, etc.

Algunas de las compañías con más éxito en el mundo tienen tanta confianza en los héroes que, en forma constante los crean. Se les llama a estas personas Héroes Situacionales porque tienden a surgir en momentos específicos dentro de la organización. Son los héroes de ese día o determinado momento.

"Los héroes corporativos son como los de una guerra. Una y otra vez, los individuos que creen ser héroes y saltan de las trincheras antes que los demás, no son héroes, son bajas. Los verdaderos héroes son los que reciben medallas por sus hazañas extraordinarias en las circunstancias del momento y representan la ética del éxito de la cultura"²².

²² DEAL, TERRENCE, ALLAN A. KENNEDY. Culturas Corporativas, Sistemas Técnicos de Edición, México, 1986, pág. 53

En otras palabras, Deal y Kennedy nos dicen que los héroes no son los que llegan a la empresa con grandes títulos universitarios o curriculums con una importante experiencia, sino son los que con su trabajo consiguen victorias para la compañía, lo que genera el reconocimiento de los altos mandos y de sus compañeros.

Las empresas otorgan reconocimientos a estos empleados como un importante personaje del año. Este título es tan codiciado por todos los integrantes que hacen lo imposible para obtenerlo durante una temporada. Por ejemplo, en muchas ocasiones un trabajador nuevo puede preguntar a alguien con más experiencia cómo hacer su trabajo, y le va a indicar que se fije en el empleado del momento, esta persona sabe bien lo que hace. En sus primeros días, el empleado del momento es el héroe del novato.

Las organizaciones con culturas vigorosas son muy aptas para reconocer y crear a los héroes situacionales. Muchas de ellas ponen a sus candidatos en puestos estratégicos que muestren la calidad de la cultura. Saben lo que se espera de ellos y estos se sienten libres para hacer innovaciones. Cuando los empleados se dan cuenta de cuáles son las labores que producen héroes, se capacitan para conseguir ese determinado puesto e ir creciendo profesionalmente.

La mentalidad que debe tener un héroe situacional la puedo ejemplificar con la narración de un viajero de la Edad Media, quien se encontró en su camino a tres albañiles y les preguntó qué estaban haciendo. El primero le dijo: - *Estoy picando piedra* -. El segundo contestó: - *Estoy labrando una piedra angular* - Finalmente el tercero le respondió: - *Estoy construyendo una catedral* -. Es por ello, que la fuerza de una organización se debe a que los empleados son constructores de catedrales y no picapedreros.

1.4 La Cultura en Acción

Las empresas con culturas vigorosas saben que es muy importante explicar en detalle a sus empleados la forma en que se hacen las cosas en cada organización. Comunican exactamente cómo desean que se comporten sus empleados y ponen una especial atención sobre la forma en que se tienen que realizar los procedimientos.

Las reglas tácitas de la comunicación personal ocupan una cantidad sorprendente del tiempo. Pero si se eliminan, nadie sabría cómo comportarse. Permiten que los empleados sepan dónde están ubicados, refuerzan la identidad que un individuo tiene dentro de la compañía, y fijan el tono de la forma en que las personas se relacionan entre sí.

Los procedimientos de intercambio social rigen las relaciones entre los altos mandos y el personal operativo, los individuos jóvenes y viejos, profesionales y personal de apoyo, sexo masculino y femenino, empleados de la compañía y clientes o proveedores. Especifican que tan formal o informal es el trato entre las

personas, el vocabulario que rigen las conversaciones, cuánta emoción o controversia pública se permite, quién habla primero en las juntas y quién tiene la autorización de concluir una conversación.

1.4.1 El Ambiente

Las empresas no surgen de la nada, estas nacen en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Este conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización, constituye su ambiente.

Fernández Collado señala que *“el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones”*.²³

Al conocer y comprender un determinado ambiente, los directivos podrán tomar decisiones que afecten positivamente la vida y la efectividad de la organización. Las transacciones que realiza una corporación para funcionar, constituyen uno de los elementos para conformar su ambiente y, gracias a éste, poder desempeñarse efectivamente.

Es importante mostrar, la división del ambiente que realizó Fernández Collado: *“El ambiente de una organización se divide en estímulos primarios y secundarios. Los primarios provienen de las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y la condiciones laborales. Por su parte, los secundarios están constituidos por lo legislativo (aranceles, tarifas e impuestos); el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país.”*²⁴

Al analizar la división, encontramos que ambos grupos de estímulos son valiosos para la organización, pero, los secundarios afectan el entorno completo de la empresa e incluso a los estímulos primarios. Los primarios también son importantes ya que afectan directamente a la institución pero su influencia no es general.

1.4.2 Tipos de Ambiente

- A) Turbulento: rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado con valores variantes, son instancias que contribuyen a crear turbulencia en el entorno de una organización. Se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles.

²³ FERNANDEZ, CARLOS. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México, 1991, pág. 277.

²⁴ Idem. pág. 278

- B) Estable: un ambiente será estable cuando la organización se enfrente a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales no cambian. Es predecible en cuanto a las actividades básicas de compra, insumos y venta de productos.
- C) Hostil: se caracteriza un ambiente hostil por ser dominante, estresante y arriesgado. En éste se producen un sinnúmero de frustraciones.
- D) Noble: cuenta con un entorno benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable para la organización. El ambiente noble tiene la fuerza para apoyar nuevas acciones.

1.4.3 Motivación en el Trabajo

Es muy común que la mayoría de los seres humanos cumplen con determinadas tareas, por presión de alguien que obliga a realizarlas, o por voluntad propia. Cuando un individuo trabaja bajo la custodia de un capataz, sólo va a cumplir mientras sienta la presión, pero en cuanto logra burlar la vigilancia, evade su responsabilidad respecto a la tarea asignada.

Por otro lado, cuando existe motivación propia, la misma conciencia del sujeto, se convierte en su guardián y no tratará de engañarse asimismo. Como dice Ricardo Homs Quiroga, *“La motivación propia nos presenta nuestras tareas como un acto libre de aceptación, en el cual, asumimos nuestra responsabilidad respecto a nuestra labor, teniendo como meta la propia satisfacción derivada de la realización de la obra, además del objetivo extrínseco que se haya fijado la empresa, el grupo o nosotros mismos, al cual, por sentirlo nuestro, nos une una relación afectiva”*.²⁵ El sólo hecho de participar en un gran proyecto de una importante empresa te inspira a realizar perfectamente tu trabajo.

1.4.3.1 Los Instintos de Motivación

Los instintos humanos psicológicamente logran motivar al individuo a actuar:

- Instinto de nutrición: búsqueda del sustento básico.
- Instinto sexual: socialmente existe un estereotipo de que el hombre es valorado por la mujer no por su apariencia física, sino por su éxito profesional y por su nivel social.
- Instinto de conservación: el dinero ayuda a que las personas sobrevivan y puedan mantener a sus familias. El salario lo podemos considerar como un elemento momentáneo que motiva al empleado en la realización de sus

²⁵ HOMS, RICARDO. *La Comunicación en la Empresa*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1990, pág. 91.

labores. Desafortunadamente la motivación que se logra es durante un limitado tiempo, en el cual el individuo ajusta su nivel de vida al nuevo salario.

- Instinto de dominio: el mundo esta dividido entre los dominados y los dominadores. Cuando una persona escala más en el organigrama, poco a poco se va integrando a la selectas élites que acarician el poder.
- Afán de prestigio: los componentes de prestigio que motivan a los individuos son la vanidad y la provocación de la envidia de los demás. El ser llamado "director" o "jefe" y obtener de los demás un trato respetuoso y diferente, motiva a actuar para llegar a serlo. El título ostentoso dentro de la empresa, otorga estatus social fuera de ella.
- Afán de bienestar: el confort es imprescindible para hacer agradable la vida. La mayoría de las personas buscan tener muchas comodidades.

1.4.3.2 El Orgullo

Los hombres tienden a agruparse y pertenecer a colectividades, tanto formales, como informales, pues el instinto integrador los impulsa a ello. Es importante apuntar que no todos los grupos inspiran el sentimiento de orgullo por pertenecer a ellos; únicamente lo logran los que tienen una filosofía propia, donde hay comunicación, valores compartidos y proyectos comunes que incluyen a todos sus miembros.

Existen empresas en las que pertenecer en ellas es un lujo, pues el exceso de oferta de personal le proporciona un valor especial a la membresía. Otras empresas tienen tan excelente prestigio, que proporcionan estatus social a su personal. También existen empresas pequeñas y desconocidas para la población, en las que el compañerismo entre directivos y personal les hace sentirse como en familia.

Las compañías donde existe el orgullo por pertenecer a ellas, generalmente son estables y casi no tienen rotación de empleados. Para lograr este sentimiento, se requiere instituir valores comunes que sirven de enlace, tener una filosofía propia, símbolos que representen algo vital para el desarrollo de la empresa, fechas significativas, felicitar al personal cuando obtengan logros de mucho valor o se hubiesen alcanzado objetivos del mercado, de producción o financieros, instituir un programa de reconocimiento a la antigüedad, formar grupos deportivos, culturales y artísticos que compitan exteriormente en nombre de la institución, y finalmente, la exaltación de la historia de la empresa como un esfuerzo continuo de superación.

Hacer deseable a la empresa, interior y exteriormente, será un elemento de motivación para generar interés por pertenecer a ella.

1.4.4 La Imagen Institucional

El concepto de imagen significa la personalidad proyectada de una institución o individuo. La forma de ser de una persona proyecta una conducta que es captada por los demás y después calificada con una base de argumentos racionales o en forma inconsciente. Ésta puede favorecer o perjudicar, se puede convertir en un aliado que puede alcanzar los medios para lograr objetivos o puede ser el obstáculo que impide llegar a la meta.

El sólo hecho de existir y de ser percibidos por los demás, coloca a los seres humanos en circunstancias que los convierte en sujetos capaces de *proyectar una imagen*. Hay quienes proyectan una fuerte, tanto positiva o negativa y siempre llaman la atención. Por otro lado, también existen personas que pasan desapercibidas, pues la suya es débil. Una positiva despierta simpatías y se hace merecedora de colaboración, comprensión y ayuda, en beneficio de quien la proyecta. A su vez, una negativa genera rechazo y a veces, hasta agresión.

Sin embargo, tanto personas físicas como instituciones pueden controlar las características de su imagen, siempre y cuando, se utilicen los medios y estrategias adecuadas, pues si no se tiene el debido cuidado, se puede ser rebasado por la propia y al mismo tiempo ser perjudicados por ésta. Desafortunadamente, en nuestro país no existe una cultura de identidad corporativa en gran porcentaje de las organizaciones grandes, medianas y pequeñas.

La identidad corporativa es una representación planeada e intencionada de la empresa. ¿Cómo quiero lucir?, ¿Cómo quiero que me vean, me distingan, me reconozcan, me posicionen, me aprecien, me acepten y me perciban?.

Una empresa es, se reconoce y se enorgullece a través de su sistema cultural y tradicional. Esta es una forma natural de diferenciarse del resto y distinguir sus productos y servicios. También las compañías se reconocen con seis signos exteriores: el símbolo gráfico, el logotipo, el nombre comunicativo, la tipografía, el color y la señalización.

¿Cuántas veces tenemos que preguntar en cualquier empresa privada o pública, por el lugar al que deseamos ir? ¿Por qué tenemos que preguntar en un establecimiento público dónde se encuentran los sanitarios? ¿En cuántas ocasiones, al entrar a una tienda departamental o a un supermercado, tenemos que preguntar por una sección determinada?

Muchas empresas fracasan estrepitosamente en la señalización de sus fachadas y en el interior de sus unidades de producción, departamentos especializados, oficinas, etc.

Cuando un empresario habla de competitividad y de su participación en la globalización, poco ha pensado en la utilidad y conveniencia de analizar, mucho

antes de su primer viaje o reunión y de la visita de un importante ejecutivo de otra empresa, principalmente del extranjero, de su imagen e identidad corporativa.

No se puede confiar y hacer negocios con una empresa que ni siquiera se conoce a sí misma y que menos conoce lo que se piensa acerca de ella. En México es común que algunos directivos encarguen a un amigo, que a la vez se cree un licenciado en las artes gráficas, la creación de un símbolo e inclusive, el logotipo, con tipografía y colores incluidos. Es recomendable que antes de que proceda el diseñador a su obra se le proporcione toda la información pertinente y significativa mediante la cual interpretará lo que la organización quiere que se transmita.

Un símbolo no debe ser excesivamente arbitrario, sino que debe concordar con los objetivos y el tipo de empresa. Lo que debe preguntarse de cualquier diseño tentativo es qué está comunicando el símbolo, si representa significados de alguna época o lugar, si se logra originalidad visual, si es demasiado abstracto, y si logrará un efecto agradable a todo vidente.

1.5 La Red Cultural

La red cultural es un poderoso medio de información dentro de una organización. Por el nivel en donde se inicia y el nivel del destinatario, las comunicaciones se dividen en verticales y horizontales.

1.5.1 Verticales

Son aquellas que parten de un miembro del organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario. Las verticales pueden ser descendentes y ascendentes.

- Descendente

*“Son descendentes las que fluyen de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando, y que utilizan los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados, según el grado de autoridad que gocen”.*²⁶

En otras palabras, la comunicación descendente es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas, normas y mensajes motivacionales.

²⁶ KRAUSS, DUHALT. *Técnicas de Comunicación Administrativa*, F.C.P y S., UNAM, México, 1970, pág. 59

- Ascendente

*“Son ascendentes las que van de abajo hacia arriba, a través de la estructura de la organización. Sirven a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores o para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de los que pasa en su departamento o área del cual son responsables”.*²⁷

De este modo, la comunicación ascendente va del personal hacia los directivos y generalmente se manifiesta bajo la forma de quejas, sugerencias, peticiones y respuestas a encuestas.

1.5.2 Horizontal

La comunicación horizontal, es de tipo informal y surge entre los miembros que tienen un mismo nivel en la organización. Por ejemplo, un empleado que se dirige a sus compañeros en una junta o en la revista interna, o la exhibición de fotos o poemas de un empleado, en el periódico mural.

Existe también otra clasificación:

- Comunicación Preventiva

La comunicación preventiva es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver. Ésta se implementa para evitar que aparezcan. Lo anterior equivale a la creación de una vacuna contra la desintegración, la apatía, la desmotivación y los resentimientos.

- Comunicación Correctiva

Al contrario, la comunicación correctiva responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron, tales como huelgas, rotación de personal, ausentismo y otros conflictos internos. La correctiva equivale a la medicina que combate problemas específicos, utilizando el tratamiento adecuado para cada caso.

David Berlo señala que un principio básico de la comunicación dentro de la organización consiste en que las prescripciones, descripciones y expectativas de comportamiento (papeles o roles), deben tener una estrecha relación entre sí. Las personas deben ser informadas sobre lo que deberán hacer, darles prescripciones exactas y crear en ellas la expectativa de esperar lo que sucederá con aquello que se les permitió. Cita Berlo un ejemplo: *“una de las reclamaciones más fuerte es la que dice: – no sé que se espera de mí”*.²⁸ La explicación al empleado, de los

²⁷ Idem, pág. 59.

²⁸ BERLO, DAVID. *El proceso de la comunicación humana*. Editorial Atenco, Buenos Aires, 1985, pág. 115

objetivos asignados, le ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa, involucrándose por propia voluntad en ellos.

Tradicionalmente ha existido una disparidad de ideas entre patrón y trabajador debido a la diferencia de clases. Las empresas en su papel de autoridad, han heredado los prejuicios derivados de esta situación. Muchas veces el trabajador piensa que la empresa le explota, lo cual es un vestigio de la demagogia sindicalista, que hace referencia a la muy hablada lucha de clases.

Esta es una de las razones por las que el trabajador generalmente asume una actitud en la que cumple estrictamente con lo que es su obligación. El individuo tiende a considerar a la empresa como un ente ajeno a él y no le interesan los problemas, los logros y la filosofía de la compañía.

Por otro lado, las excepciones a esta regla se dan en los individuos con una motivación innata hacia el crecimiento y los logros. Es lógico pensar que cuando el personal está plenamente identificado con la empresa, con sus problemas, logros y fracasos, y se siente orgulloso por pertenecer a esa organización, invierte un esfuerzo adicional para que se logren los objetivos institucionales. Si el personal está bien informado de la situación real de la empresa y además confía en la veracidad de la información que tiene, se vuelve realista en sus pretensiones, ajustándose a las circunstancias de la empresa.

Finalmente, la mejor forma de cerrar el abismo entre la empresa y su personal es con comunicación veraz. La información continua y fluida evita rumores, malos entendidos y demagogia de líderes oportunistas y malintencionados. La estrategia a seguir debe fomentar el libre flujo informativo, para que los directivos gocen de credibilidad. Es muy importante la honestidad en el manejo de la información, esta conlleva a un gran clima de colaboración.

1.5.3 El Programa de Inducción

Desde un principio se ha visto que el hombre es social por naturaleza, y que para vivir y desarrollarse necesita estar rodeado por seres semejantes a él. Por tal motivo el hombre forma parte de una familia, de un grupo social o de alguna asociación, en donde cada uno de los elementos integrantes tiene establecidos sus objetivos, sus metas y sus patrones de conducta; en donde la persona conoce el medio que le rodea, el papel que desempeña dentro del grupo, y está de acuerdo con lo establecido por éste.

El ingreso a la organización es un momento crítico para el nuevo empleado; lo es también para quien ya forma parte de la misma y es trasladado o ascendido a otro puesto, pues él ha de afrontar y resolver nuevos problemas, en contacto con personas distintas a las que estaba habituado a tratar. Con mayor razón se ha de encontrar desconcertado el recién admitido, que ignora todo el ambiente que lo rodea, el cual puede representar un serio problema si lo enfrenta solo, sin

facilitarle informaciones precisas ni ofrecerle una orientación para el conocimiento de la empresa y de sus componentes, tanto materiales como humanos.

Si a ello se agrega el estado de inseguridad, la necesidad de pertenecer a un grupo y la tensión a la que la persona está sujeta durante los primeros días o semanas desde su ingreso en la nueva cultura corporativa, puede surgir en el individuo un sentimiento de frustración y una impresión negativa de su primer contacto con la organización, que más tarde puede ser difícil de borrar.

Cuando una persona es llamada por una empresa para formar parte de ella, se debe tomar en cuenta que el recién admitido es sacado de un ambiente que conocía y en el que formaba parte activa, y es llevado a un medio del cual no tiene conocimiento de ninguna especie. Por tal motivo, la organización debe inducir al trabajador y darle satisfacción de pertenecer a ella.

Se debe pensar también que los nuevos compañeros del recién ingresado forman un grupo que por una parte es formal, pero que debido a las continuas relaciones entre sus miembros, también es informal, y en él se han establecido normas, metas, objetivos y patrones de conducta que sus integrantes respetan y cuidan que se realicen en forma óptima; además, cada uno de éstos lleva a cabo un papel representativo de la compañía. Por tal motivo, cuando un nuevo empleado va a formar parte del grupo, puede ser rechazado por los integrantes de éste, debido al miedo de perder algún puesto, a que el grupo se destruya o a que el nuevo miembro desempeñe en la institución un papel que ya está representado por algún otro integrante. Este rechazo va a influir en el nuevo empleado, manifestándose en su desempeño y que más tarde lo convertiría en un trabajador problemático.

Ante esta situación, la inducción brinda un eficiente medio para evitar el rechazo del nuevo empleado; es decir, si al orientar al trabajador se procede en primer lugar a darle toda la información que él necesita saber de la organización, de su trabajo, del ambiente y de su grupo de trabajo, esta persona estará consciente de lo que le va a rodear. También la inducción dará a los empleados del grupo los datos suficientes del por qué de la entrada de este individuo a la empresa, por lo que cambiará la posición de rechazo que hay debido a que los miembros del grupo se darán cuenta de que no corre peligro el puesto que desempeñan ni la agrupación que forman.

Una vez que el empleado se ha instalado en su puesto, poco a poco empieza a relacionarse con el personal y, a pesar de haber participado en el programa inductivo, sus ideas acerca de la organización se pueden tornar negativas por las impresiones aportadas de sus nuevos compañeros. Debido a ello, es importante que los programas de inducción presten una gran atención a la integración del empleado en el grupo donde se desarrollará, creando y fomentando un sentimiento adecuado de aceptación, no sólo por parte del recién ingresado, sino también por parte del grupo que esta establecido.

Algunas compañías se preocupan cada vez más por el hecho de que los empleados penetren en el grupo laboral gracias a los compañeros de trabajo. Es importante apuntar que el programa de inducción más elaborado del mundo puede venirse abajo por la actitud desfavorable de las personas involucradas con la empresa. De igual manera, si los empleados que cuentan con experiencia tienen una actitud favorable, es muy probable que el recién ingresado manifieste actitudes semejantes. Por tal motivo, algunas organizaciones han establecido un sistema de tutela en el cual un antiguo empleado toma la responsabilidad de enseñar el lugar de trabajo del nuevo compañero, además de presentarle a sus nuevos colaboradores y guiarlo con algún problema de trabajo. Este sistema tiene la ventaja de que al recurrir a los miembros con experiencia, a éstos le confiere un cierto grado de responsabilidad en la incorporación de los nuevos integrantes.

1.5.3.1 Objetivos del Programa de Inducción

El objetivo de un programa de inducción es el de impresionar al nuevo empleado de tal manera que sienta que la organización tiene un verdadero interés por su bienestar, además de hacerlo sentir que realmente se está realizando un esfuerzo para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a las exigencias requeridas en su nuevo grupo de trabajo y en las funciones propias del puesto a desempeñar. Salvador Mercado apunta que en su esfuerzo para formar empleados satisfechos y productivos, *“toda organización hace por cumplir tres puntos:”*²⁹

- A) *Definir las condiciones del trabajo.*
- B) *Familiarizar detalladamente al empleado con las exigencias de su tarea.*
- C) *Esforzarse por engendrar entre los empleados confianza en la empresa y en sus propias capacidades para realizar el trabajo.*

Los principales objetivos de la inducción son los siguientes:

1. Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
2. Dar al personal toda la información necesaria sobre su organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
3. Desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
4. Demostrar a los empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
5. Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.

Es necesario señalar, que estos objetivos no están dirigidos únicamente a la inducción del personal de nuevo ingreso, sino también a la del que es promovido de un área a otra dentro de la misma organización.

²⁹ MERCADO, SALVADOR. *Administración Aplicada. Teoría y Práctica*, Editorial Limusa, México, 1997, pág. 431.

1.5.3.2 Etapas de Planeación

En la planeación del programa de inducción se debe de tomar en cuenta el sobrecargar al nuevo empleado con lectura e información durante el primer día de trabajo, en el que el individuo se encuentra deslumbrado e intranquilo ante la novedad del ambiente de trabajo. De lo contrario, al cabo de un tiempo el empleado no recordará nada de lo que se dijo o leyó. Se debe considerar que mientras el nuevo empleado no termine el programa, será un trabajador poco productivo y esto le acarreará un costo a la organización. Por lo tanto, para evitar esta improductividad, no hay que proporcionarle información innecesaria.

Las etapas de planeación del programa de inducción son:

1. Fijar los objetivos de la inducción, de su programa y de su alcance.
2. Determinar la calidad y cantidad de los recursos con que se cuenta para llevar a cabo los objetivos.
3. Analizar estudios sobre el aprendizaje y comportamiento humano que puedan orientar acerca de los posibles obstáculos para la inducción.
4. Examinar los programas de inducción que aparezcan en textos, y estudiar su contenido de tal forma que se puedan identificar los puntos que sean de mayor utilidad a la organización.
5. Elaborar varios programas y evaluarlos a fin de determinar el que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

1.5.3.3 Forma de Presentación

Un programa de inducción debe ser dinámico, para que se aplique continuamente a todos los miembros de la organización, quienes deben estar actualizados con los cambios que se originen. Cabe apuntar, que la mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si comprende el significado de ellas. Si se le proporciona una explicación sobre la importancia y el sentido de las normas de la organización, el empleado no se opondrá ni se resistirá a cumplirlas.

El programa de inducción deberá contener la información necesaria para el conocimiento del nuevo empleado, así como todos los datos para los trabajadores que están en una situación de cambio o actualización de todo aquello que ocurre en la empresa.

También debe de transmitir las políticas y características generales de la empresa, así como un amplio marco del papel que ésta desempeña en la sociedad y en el lugar donde se encuentra ubicada. Además debe comunicar al nuevo empleado cómo está integrada la estructura organizacional, para que pueda ubicarse dentro de la misma. Respecto a lo anterior, es importante considerar que la organización es un ente cambiante y dinámico, y que los procedimientos, políticas y características de los puestos se van modificando constantemente, por lo que la inducción del nuevo personal se tiene que llevar a cabo con las nuevas estructuras.

El programa de inducción se ve afectado en su programación por la magnitud de la empresa de que se trate: en empresas grandes, que emplean a gran número de trabajadores, los programas de inducción son más sofisticados y con una duración de varios días, con pláticas en grupos; por el contrario, en las organizaciones pequeñas son menos sofisticados y en ocasiones con pláticas individuales, las cuales pueden tener una duración de unas horas, debido al menor número de personas por inducir.

1.5.3.4 Control del Programa de Inducción

La inducción adecuada del nuevo empleado puede perder su valor si no se practica algún reconocimiento de su progreso. Sin esta clase de revisión no existirá la manera de descubrir fallas en las técnicas de inducción o en los programas de entrenamiento, sino hasta que se hayan producido daños considerables.

Las entrevistas de revisión posterior con los nuevos empleados, durante y al término formal de la inducción, siguen siendo indispensables. Dan la oportunidad de contestar algunas dudas, y también para evaluar la manera en que se está ajustando al trabajador sus funciones y para establecer la eficacia del procedimiento de inducción.

En esta etapa se reflejan los resultados obtenidos al impartir los programas, por lo que hay que poner mucha atención en las desviaciones y las fallas. Esto se llevará a cabo mediante la valoración de la persona en dos aspectos:

- A) Evaluación del Desempeño en el Puesto: comprenderá el grado de adaptación del individuo a sus funciones; dicha adaptación puede ser calificada desde deficiente hasta excelente. Esta evaluación deberá ser llevada a cabo de preferencia por el supervisor inmediato, puesto que él contará con elementos de juicio para la calificación.
- B) Evaluación del Comportamiento en el Grupo: comprenderá el grado de aceptación por parte de los demás elementos de la colectividad y el tipo de relaciones con jefes, compañeros o subordinados.

En la mayoría de las empresas, la revisión posterior es responsabilidad conjunta de los supervisores y del departamento encargado de llevar a cabo los programas de inducción. La etapa de control no cumplirá con sus objetivos si una vez localizadas las deficiencias del programa no se procede a su oportuna corrección.

1.5.4 Teoría de la Empatía

Podemos definir a la empatía como la identificación y comunicación de objetivos que se desarrolla entre dos personas o una persona e institución. David

Berlo clasifica a la empatía en dos categorías: empatía por inferencia y empatía por asunción de un papel.

A) Empatía por Inferencia: *"la persona analiza su propio comportamiento y después, cuando observa en los demás un comportamiento parecido al de ella misma, lo interpreta de acuerdo a su experiencia"*.³⁰ Por ejemplo, "piensa como un cliente" es un valor que la empresa UPS inculca a sus trabajadores. Si a mí me inspira desconfianza que cuando un ejecutivo me quiera vender algo, se muestre más interesado en terminar con su mercancía a como de lugar, que en descubrir si realmente lo necesito. Cuando yo vaya a vender algo tendré cuidado en mostrarme más interesado en las necesidades de mi prospecto de cliente, que en realizar la venta y sólo cuando estime que mi producto sí le será de utilidad, persuadiré al cliente a comprarlo. Sólo actuando así, cuando me toque desarrollar el papel de vendedor, me sentiré tranquilo y seguro de no herir la susceptibilidad de mi prospecto.

B) Empatía por Asunción: *"se basa en la imitación que el individuo hace de conductas o actitudes asumidas por quienes para él son un ejemplo a seguir, ya sea por sus dotes de liderazgo o por sus dotes de admiración"*.³¹ Eso indica que damos por bueno ese comportamiento que observamos, porque está respaldado por la confiabilidad que nos inspira la persona en que descubrimos dicha conducta. Por ejemplo, si un adolescente descubre que su deportista favorito es vegetariano, debido a que confesó que es más saludable que ser carnívoro, este muchacho probablemente sienta el deseo de ser vegetariano.

También es muy usual este comportamiento en relación con multitudes: si queremos comer unos tacos y vamos a un lugar con varios puestos, nos damos cuenta que un local tiene gente en espera y el otro no tiene ni una persona y tenemos la posibilidad de ser atendidos de inmediato. Nos dará más confianza el primero, pues si la mayoría lo eligen, es porque debe ser el mejor. Algunas veces tendemos a confiar en el criterio de la mayoría. Es por ello, que cuando algo se pone de moda, crea el deseo irresistible de obtenerlo.

Respecto a los programas de comunicación, si la mayor parte del personal se siente a gusto con la empresa y participa en la consecución de los objetivos institucionales, será muy fácil integrar a los nuevos empleados. Con la empatía es como se puede inducir a los trabajadores a ponerse la camiseta de la empresa, a fin de que la sienta como suya. También debemos tomar en cuenta la decisiva influencia de los protagonistas que existen entre el personal, quienes a través del proceso de empatía dirigen a su propio criterio las actitudes u opiniones de los empleados y obreros.

³⁰ BERLO, DAVID. *El proceso de la comunicación humana*. Editorial Atenco, Buenos Aires, 1985, pág. 93.

³¹ Idem. Pág. 95.

Capítulo II

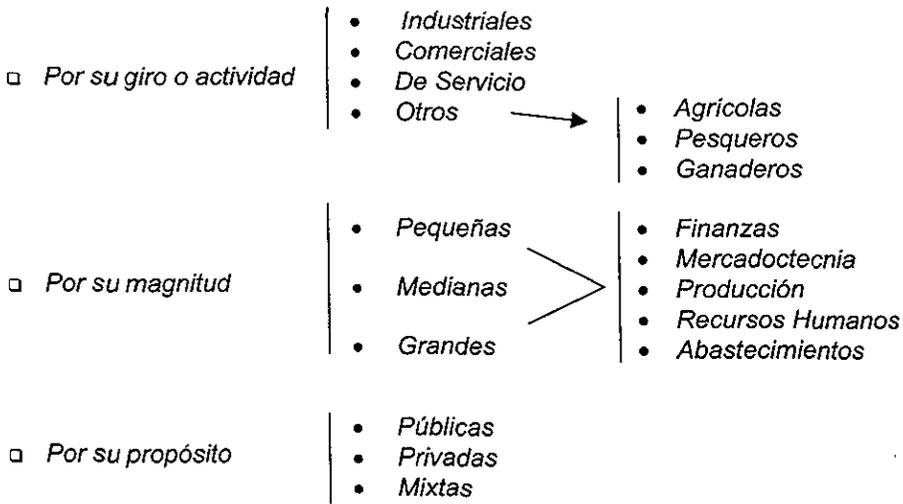
Los realizadores del
video corporativo



La globalización de los mercados financieros y la creciente competencia en el entorno industrial y empresarial, ha generado que las empresas busquen nuevas alternativas de comunicación. Bajo este contexto ha surgido un concepto para la difusión de la información en las compañías: el video corporativo.

2.1 El Cliente

Cualquier persona, organismo o dependencia que paga por la realización de un video, es un Cliente. Éste se puede clasificar según Salvador Mercado de la siguiente manera:³²



Una forma de planear la realización de un video corporativo, dentro de una compañía, es por medio del Departamento de Mercadotecnia. En esta área se desarrolla la idea, el estilo de la producción, el presupuesto y se estudian las recomendaciones de distintas casas productoras.

Es importante que antes de ponerse en contacto con una empresa productora, el Cliente tenga claro qué es lo que espera de ella, de modo que se establezca entre ellos una buena comunicación previa a la presentación del video-demo y de la cotización.

³² MERCADO, SALVADOR. *Administración Aplicada. Teoría y Práctica*, Editorial Limusa, México, 1997, pág. 35.

El video-demo es una muestra de los trabajos que ha realizado la Casa Productora y que permite observar la experiencia, creatividad y la calidad de ésta.

2.1.1 Antecedentes

Las producciones de video corporativo se inician en Estados Unidos al principio de la década de los ochenta, cuando la Ford Motor Company inició pruebas para la transmisión de un circuito cerrado de televisión. El objetivo era capacitar a los técnicos de las concesionarias acerca de las innovaciones en la tecnología electrónica automotriz y de esa manera resolver algunos problemas de servicio que se generaban por el desconocimiento de cómo reparar esas "computadoras rodantes".

Al darse cuenta de los resultados, la cadena "K-Mart" comenzó a utilizar este medio de comunicación hasta que montó un sistema de transmisión privado en más de 2 mil 250 tiendas y emitía más de 25 horas de programación corporativa al mes. Por otro lado, en la industria de la computación, "Novell" se asoció con la empresa "BCS" y crearon una red de televisión que aporta 60 horas de producciones anuales, para ser difundidas a sus distribuidores y usuarios. Ésta no sólo realiza trabajos para "Novell", también para Microsoft y otros proveedores de la industria.

Bancomer inauguró en julio de 1995, el primer circuito cerrado de televisión en México. Éste se transmite a más de 15 mil empleados de la banca, entre los que se encuentran 6 mil cajeros que reciben el noticiario corporativo "En Línea", que los mantiene actualizados de los procedimientos operativos. Este canal también cuenta con una barra especializada llamada "Línea Abierta" para los clientes de sus sucursales. Aquí se lleva información de productos y servicios, así como *entretenimiento a los cuentahabientes durante su estancia en los bancos.*

En la industria cementera, CEMEX estableció su red privada en el mes de enero de 1996. A través de ella, capacita a sus obreros y empleados en 19 plantas y alrededor de 150 concreteteras.

Desde entonces, compañías productoras de video realizan trabajos que transmiten todo tipo de información administrativa, operativa y comercial. Para muchas industrias el uso de esta herramienta de difusión está plenamente justificado por la constante necesidad de comunicar grandes cantidades de datos a miles de empleados. Los beneficios no se quedan ahí, se logra además una significativa reducción en costos de operación; los mensajes impactan de manera positiva y se obtiene una valiosa retroalimentación para la toma de decisiones.

2.1.2 El Presupuesto

El presupuesto es un elemento muy importante en la planeación; por medio de éste se puede conocer la cantidad de dinero que se necesita invertir en los proyectos.

Todo gerente, para lograr su objetivo, hace uso de personal, materiales, máquinas o instalaciones, y esto se traduce en erogaciones de dinero. Como hombre

de empresa, debe de vigilar que la cantidad gastada sea menor a los resultados deseados.

Por otro lado, si despilfarras el dinero sin ninguna base, estás invirtiendo más de lo que en realidad debe. Para evitar esta situación, se recomienda elaborar programas, en otras palabras, grupos de actividades para saber la cantidad de dinero que puede invertir y, lo más importante, que el responsable descubra si alcanza la meta dentro de un costo razonable y cambiar el programa o bien establecer un objetivo más acorde con la realidad. Haciendo esto con anticipación, evitará comprometerse en situaciones que más tarde no se pueden cumplir.

2.1.2.1 Objetivos del Presupuesto

Un presupuesto es un plan y, en algunos casos, el más importante de la empresa. Por medio de éste se pueden expresar anticipadamente los resultados posibles, en datos numéricos tales como pesos, horas-hombre o unidades de producción. Los objetivos que se plantean son los siguientes:

- Formular normas para operaciones futuras.
- Definir límites entre los cuales deben mantenerse los gastos.
- Determinar con anticipación los fondos que se necesitarán, cuándo serán necesarios y de qué fuentes se extraerán.
- Establecer comparaciones y comprobaciones para mostrar constantemente el grado y la calidad de los resultados operativos.

2.1.2.2 Clasificación de los Presupuestos

Es común encontrar que existen diferentes tipos o denominaciones del presupuesto. En realidad estas diferentes formas de llamarlo obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación se presenta una clasificación general de los presupuestos, de acuerdo con sus aspectos sobresalientes.

A) Por su elasticidad:

- Flexibles o Variables.- son aquellos que permiten la rectificación de las estimaciones de los costos de operación y utilidades, como consecuencia de los cambios en las ventas o en el volumen de producción.

Se encargan de prever:

- Las circunstancias por las cuales una partida presupuestaria podrá variar.
- El monto a que puede ascender dicha partida.
- El volumen variable de toda la actividad productiva.

El presupuesto flexible estudia: cambios, comportamiento de los costos ante distintos niveles de producción, no estando necesariamente referidos dichos niveles a las unidades terminadas en un periodo determinado, sino a cualquier otra medida

concordante con las características de las operaciones; total de horas directas trabajadas; el costo de las horas trabajadas; horas-máquina empleadas en la producción, etc.

- Fijos o Rígidos.- representan un programa inalterable, al variar las ventajas y el volumen de la producción conforme a las condiciones que se presentan, las estimaciones presupuestales no se cambian, tanto los gastos fijos como los variables se deben limitar a las cantidades fijas presupuestadas. Implican la exacta determinación de las operaciones futuras. Se les conoce también con el nombre de presupuestos de asignación, y representan un ideal para cualquier empresa.

B) Por el periodo que abarcan:

- A corto plazo: se puede dar al presupuesto gran utilización en beneficio de la empresa cuando éste se hace por un año y se puede dividir en partes: semestrales, trimestrales, mensuales, según sean los periodos que abarquen los informes financieros de la empresa.
- A mediano plazo: los de este tipo pueden abarcar de 2 a 5 años y deben hacerse atendiendo los objetivos de la institución, a los factores de orden económico, político y sociales, ajustándose año con año a las situaciones cambiantes.
- A largo plazo: comprenden de 5 años en adelante. Estos deben reunir las características mencionadas para los de mediano plazo, pero hechas aún con más detalle, puesto que resulta claro que, mientras mayor sea el plazo que abarque el presupuesto, es más factible que existan variaciones, tanto en importancia como en cantidad.

C) Por las áreas que abarcan:

- De operación: están formados por las cantidades que repercuten en forma directa en los resultados. Se dividen en:
 - Presupuestos enfocados a la función específica a desarrollar. Éstos describen los principales programas que la compañía planea llevar a cabo.
 - El presupuesto departamental. Establece los planes con base en las personas que han de llevarlos a cabo. Es, por tanto, una herramienta de control, ya que constituye la afirmación de las actividades esperadas contra las cuales la actuación real puede ser comparada después.
- Financieros: están basados en las operaciones estimadas que repercutirán en la posición financiera de la empresa. Los constituyen básicamente el presupuesto de caja, el de inversiones de capital y el balance general presupuestado.

D) Por entidad económica:

- **Gubernamental:** es en esencia un plan de trabajo que especifica, en la exposición de motivos con que lo acompaña el funcionario al enviarlo a la Cámara de Diputados o Hacienda, los objetivos concretos que se propone alcanzar la Dependencia Oficial durante un ejercicio fiscal y las razones principales de las asignaciones más importantes.

Se caracteriza en que, para su elaboración se parte de los gastos e inversiones que el gobierno tendrá, y posteriormente se fijan las normas de las que se obtendrán los ingresos para cubrir las erogaciones previamente determinadas.

- **Privado:** es un plan de operaciones que, integrado y coordinado, comprende todas las fases de la actividad de un negocio. Al principio se determinan los posibles ingresos en un periodo dado y posteriormente los costos y los gastos necesarios para obtener dichos ingresos.

2.1.3 Concurso de Selección de la Casa Productora

Una vez que los directivos de la empresa aprueban el presupuesto para la *producción del video corporativo*, el *Departamento de Mercadotecnia* prepara un estudio para la contratación de una Casa Productora. Cabe destacar, que además del costo de la realización, se toma en cuenta el trabajo y la experiencia de las casas productoras para hacer la selección final.

El Cliente entrega a las Empresas Productoras notas y bocetos que contienen la información exacta que se necesita para preparar la cotización. Después de una fecha límite, se reciben todas las cotizaciones y se hace un análisis para seleccionar a las tres más atractivas.

Las Casas elegidas son citadas para presentar su cartera de clientes y su portafolio de trabajo ante los directivos de la Compañía, por ser ellos los que tomarán la decisión final. En esta etapa es muy importante la labor de venta y la primera impresión del productor, ya que la seguridad y la habilidad para convencer pueden ser los factores determinantes. En muchas ocasiones, el productor muestra los rubros de producción y el desglose de cada uno de ellos para explicar como se van a llevar a cabo los gastos, el tiempo de realización y los términos de venta.

En este trabajo de investigación, se realizó un análisis sobre cotizaciones y paquetes que ofrecen las casas productoras. Los elementos que comprenden el video corporativo son los siguientes:

Grabación, Postproducción y Masterización en el formato Betacam SP

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| - Elaboración del Guión | - Días de grabación: 3 |
| - Modelos: 2 | - Locutor: 1 (Masculino) |
| - Gráficos en 2D y 3D | - Musicalización |

- Publicorp – Cine y Video –**
 Eje 4 Sur Chilpancingo Núm. 148
 Col. Roma.
 C.P. 06780
 México, D.F.
 Tel. 52.64.63.56
 E-Mail: cinevideo@publicorp.spin.com.mx

“Publicorp es un Grupo Empresarial de comunicación, publicidad, diseño, promoción y producción de cine y video, cuya misión es interpretar creativamente las necesidades de comunicación de sus clientes para crear junto con ellos un mejor futuro”. Esta información fue proporcionada por la licenciada Consuelo Sanson, Ejecutiva de Cuenta de esta casa productora.

Costo	Paquete	Video-demo
\$ 70,000.00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Locutor de la Casa Productora ▪ Equipo de Iluminación De Cine. ▪ Modelos de la Casa Productora 	No Presentaron

- Sinergis – Comunicación y Video -**
 Castilla Núm. 232 Bis.
 Col. Alamos
 C.P. 03400
 México, D.F.
 Tel. 56.96.65.81
 E-Mail: sinergis@df1.telmex.net.mx

“En Sinergis nos involucramos plenamente con nuestros clientes, y compartimos día con día sus valores y visión de los negocios, sabemos que son expertos en su campo de acción y ponemos nuestro talento, conocimientos, experiencia y entusiasmo a su servicio”. Expresó el Director General de esta empresa, el Lic. Ramón Padilla Laguna, que además aportó los siguientes datos:

Costo	Paquete	Video-demo
\$ 45,000.00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Locutor AAA ▪ No incluye modelos ▪ La animación del logo en 3 D tiene una duración aproximada de 6 segundos. 	Excelente Calidad

• **Signal Group**

Av. Fuentes de Satélite Núm. 148 Piso 2
 Col. Jardines de Satélite
 C.P. 53120
 Estado de México
 Tel: 53.43.56.50
 E-Mail: signaljm@compuserve.com.mx

El licenciado José Manuel Noriega, Director General de Signal señaló: “este grupo cuenta con la experiencia en el campo de la promoción y la publicidad que data desde 1953 y nos hemos orientado a desarrollar e implementar para las empresas más importantes de México, los conceptos más modernos y las acciones más eficaces de la comunicación institucional.”

Costo	Paquete	Video-demo
\$ 50,000.00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teleprompter ▪ Musicalización original de stock. ▪ Las animaciones por computadora, los locutores y los modelos se cotizan por separado y se le agrega el 17.65% de comisión, y se anexan las facturas y recibos correspondientes. 	<p>La Calidad de la imagen es Baja</p>

La Figura 2.1 es una tabla comparativa de las tres empresas:

Precios
 Paquete
 Calidad de Videodemo

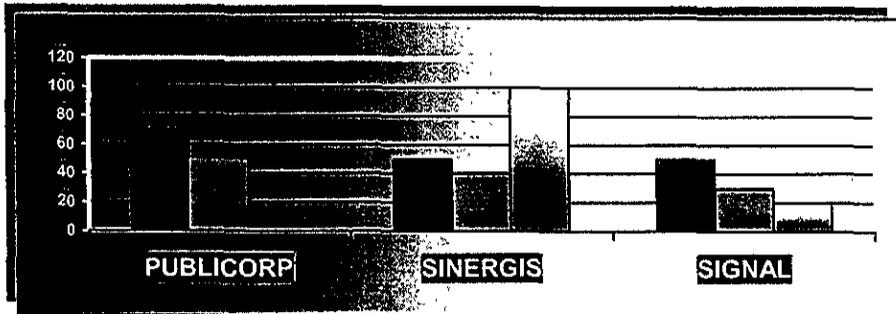


Figura 2.1

Los resultados del perfil de las tres productoras se muestran ante la mesa directiva y finalmente se escoge a la empresa que obtiene la mejor calificación. En este ejercicio quien obtuvo mayor puntuación fue Sinergis y su logro se debió a que su video-demo contenía una gran calidad y su precio se mantenía al nivel del mercado.

Al saber el resultado del estudio, el licenciado Ramón Padilla Laguna externó: *“es nuestro deseo que esta presentación sea el primer paso de una relación duradera y beneficiosa con ustedes que son la razón de nuestra empresa, nuestros clientes”*.

Una vez que se aprueba la cotización, se le comunica al ganador y a partir de este momento comienza la etapa de preproducción. Durante el desarrollo de ésta, tanto el productor como los ejecutivos de la compañía, apoyarán y supervisarán las actividades de cada una de las etapas que conforman el proceso de realización.

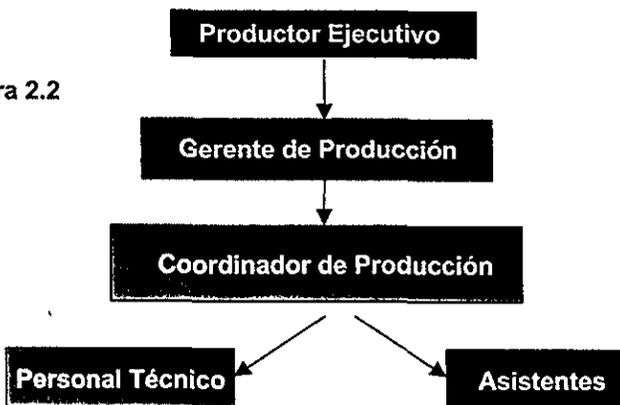
2.2 La Casa Productora

La Casa Productora es una compañía especializada que se encarga de todo el proceso de la realización del video, cuya tarea es transformar en audio e imagen la idea creativa. Una vez aprobada la cotización, el cliente se comunica por escrito para confirmar la autorización del presupuesto. En este momento la Casa Productora se convierte en proveedor de la compañía, y ésta a su vez en el Cliente.

El proveedor establece una estrategia práctica de la grabación, basada en las necesidades del producto y las posibilidades económicas disponibles. Una vez establecidos un presupuesto y un plan de trabajo, el equipo de producción trata de cumplir eficazmente su cometido, en otras palabras, evitan que la realización requiera más dinero que el estipulado, o más tiempo que el fijado en el plan.

2.2.1 Organigrama

Figura 2.2



La Figura 2.2 es el organigrama del personal de una Casa Productora en el cual el número de personas que trabajan en cada una de las áreas se define principalmente por la cantidad de trabajo y la complejidad del proyecto.

- a) **Productor Ejecutivo:** es quien se encarga de toda la supervisión del trabajo, desde la atención a clientes y relaciones públicas, hasta la entrega del "master" final.
- b) **Gerente de Producción:** tiene la responsabilidad del plan de realización y de la administración del mismo; debe cuidar la calidad en pantalla y ahorrar la mayor cantidad de dinero destinado al video. También se encarga de elaborar "el breakdown" de la producción, prepara el presupuesto, hace el diseño, deslinda responsabilidades del personal que participará y hace los tratos con cada uno, además, al igual que el Productor Ejecutivo, supervisa el trabajo. Es la única persona que participa directamente en las tres fases del proceso.
- c) **Coordinador de Producción:** es la persona que contacta y confirma al "staff", y de mantener comunicados al Productor Ejecutivo y al Gerente de Producción con los demás integrantes de la casa productora. Cuando hay varios proyectos al mismo tiempo, se encarga de organizar como va el desarrollo de cada uno y mantiene informado al Productor Ejecutivo.
- d) **Personal Técnico:** son las personas que operan el equipo de grabación y de postproducción.
- e) **Asistentes de Producción:** fungen como apoyo importante a cualquiera de las áreas de la casa productora.

El organigrama anterior corresponde a la organización de una casa de producción bastante grande. Generalmente basta con que se cuente con un Gerente de Producción, 1 o 2 Camarógrafos, Asistentes de Producción y 1 Operador de Postproducción.

El equipo de producción debe tener los conocimientos y el equilibrio necesarios para constituirse en elementos claves durante el desarrollo de cualquier proyecto. Es imprescindible para solucionar problemas, prever dificultades, superar escollos y facilitar el trabajo del conjunto.

* El master es la primera copia obtenida después de los trabajos de postproducción.

* El Breakdown es la segmentación por rubros de todos los elementos necesarios para la realización del video.

* El Staff es el personal que se encarga de todo lo relacionado con el sistema eléctrico, y de energía. Colabora en el montaje y desmontaje de los sets e iluminación de los mismos.

2.2.2 Juntas de Producción

La junta de producción es un momento crítico en la vida del video corporativo, debido a que, la responsabilidad del mismo, se transfiere de quienes han concebido y visualizado la idea abstracta, a aquellos que transformarán esas palabras silenciosas en imágenes con movimiento y sonido.

Representantes de la compañía asisten a juntas con el productor y su equipo creativo, en estas se estudian las ideas y se proporciona la información necesaria para la realización del guión y del *storyboard*^{*}. En esta primera reunión, el productor se convierte en un investigador y toma notas detalladas sobre cada aspecto que se maneje, de manera que no se escape ningún dato ni detalle importante. A estas anotaciones, se les llama "notas de producción" y son preponderantes para el desarrollo de trabajo. Poco a poco se va dando cuenta de lo que desea el Cliente y de las necesidades de producción.

El mejor seguro para una buena producción es una sesión de información minuciosa y concienzuda, en la cual los objetivos generales del producto y los objetivos específicos de cada escena se verbalizan y confirman en conjunto con la autorización de las locaciones, sets, la escenografía, la decoración, la utilería, el vestuario, el casting, los efectos especiales, entre muchos aspectos más.

Posteriormente, el productor prepara "la ruta crítica", es decir, el calendario de actividades que definen los días de trabajo para cada una de las etapas del proceso de producción. Sirve para organizar las labores que tienen que ver directamente con las actividades de la casa productora y debe incluir desde la preproducción hasta las postproducción.

El orden en que generalmente se dispone el calendario de trabajo, es el siguiente:

- | | | |
|---|--|--|
| 1. Juntas de Preproducción. | | |
| 2. Guión | | |
| 3. Casting | | |
| 4. Scouting | | |
| 5. Utilería | | |
| 6. Vestuario | | |
| 7. Junta de Preproducción Final | | |
| 8. Grabación | | |
| 9. Audio: locución y musicalización | | |
| 10. Edición Final | | |
| 11. Entrega del Master del Video terminado. | | |

Preproducción

Producción

Postproducción

* El Storyboard es una serie de dibujos usados para representar el video propuesto. Consiste en ilustraciones de acción clave que se encuentran acompañadas por el audio. Es usado para obtener la autorización del cliente y como guía de la realización.

La cantidad de días que se asignan a cada una de las actividades, depende de las necesidades particulares de cada proyecto. La Figura 2.3 muestra la forma que adopta una ruta crítica.

Esta lista se somete a la aprobación de la mesa directiva de la compañía y después de ser aceptada; las siguientes reuniones entre el Cliente y la Casa Productora se deben realizar de acuerdo al tiempo establecido en el calendario.

La segunda junta tiene como objetivo depurar los detalles de trabajo y discutir la propuesta de guión. En este encuentro se establece el manejo de la realización, en otras palabras, la forma en que se llevará a cabo la grabación de las tomas que conforman las escenas marcadas en el storyboard: movimientos de cámara, la ubicación de ésta, el ritmo de trabajo y número de cámaras. Se habla también, sobre los efectos especiales que se necesitarán.

Respecto a la postproducción, se analizan los efectos ópticos, las posibles animaciones hechas en computadora, el tipo de música que se desea, los sonidos incidentales, el ritmo, la duración del video, los tonos de los colores, y dónde, cómo y cuándo deben aparecer los gráficos.

En cuanto se le han hecho las modificaciones al guión y al storyboard, preparado el equipo y materiales necesarios para la realización, y seleccionado el staff, se lleva a cabo la junta final, en la que se presenta para la aprobación los siguientes elementos: el manejo de la imagen, el casting, la escenografía, el vestuario, la utilería, los efectos especiales y el equipo necesario. A esta junta asiste el equipo de creativo de la Casa Productora y directivos de la Compañía, quienes otorgarán la autorización final.

Ruta Crítica

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
2/Agosto/99	3/Agosto/99	4/Agosto/99	5/Agosto/99	6/Agosto/99
Scouting	Scouting	Guión	Guión	Junta de Preproducción

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9/Agosto/99	10/Agosto/99	11/Agosto/99	12/Agosto/99	13/Agosto/99
Casting	Vestuario y Utilería	StoryBoard	StoryBoard	Junta de Preproducción Final

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
16/Agosto/99	17/Agosto/99	18/Agosto/99	19/Agosto/99	20/Agosto/99
Grabación	Grabación	Grabación	Grabación	Calificación de Imágenes

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
23/Agosto/99	24/Agosto/99	25/Agosto/99	26/Agosto/99	27/Agosto/99
Grabación de la Voz del Locutor	Edición	Edición	Musicalización e incidentales	Entrega del Trabajo

Figura 2.3

En esta junta se desarrolla una agenda de producción que contiene lo siguiente:

- a) Un listado con los nombres y títulos del personal que asistirá a la realización.
- b) Los aspectos más importantes a resolver y confirmar durante la sesión.
- c) El último "storyboard" aprobado.
- d) La última versión del "script" con el visto bueno.
- e) El Proyecto del Director.- esta es la parte más importante de la junta, puesto que es en este punto donde se sabe si todos los objetivos han sido comprendidos, y como se van a incorporar al video. Con los objetivos y los elementos que le han sido dados, el Director expondrá la forma en que piensa ejecutar el comercial y como piensa cubrir todas esas metas.
- f) Una lista con los objetivos de cada escena a grabar. En ésta se especifica clara y exactamente, lo que se desea que sea visto por el público y se hace una descripción de la acción que se desarrolla en cada una.
- g) Descripción de Situaciones.

* El Script es una descripción de la imagen y el audio, y se usa como herramienta para realizar el Storyboard.

- h) Descripción del Tono. Referente a la impresión general que debe dar el video. Por ejemplo: dramático, auténtico, contemporáneo, de época, etc.
- i) Descripción de Locaciones y "Sets".
- j) Género de Música.
- k) Vestuario: establecer si va de acuerdo con el concepto, si es apropiado para los modelos, si concuerda con el tono que se desea establecer, si ayuda al modelo a *separarse del fondo del Set*.
- l) Utillería: acordar si es la adecuada para el tono del producto y para la audiencia meta.
- m) Una lista de los prospectos del Casting. Es importante establecer si los modelos concuerdan las especificaciones del cliente.

Si uno o varios elementos no son aprobados, se harán los cambios necesarios y se someterán a una nueva consideración, hasta que sean aceptados. Desde luego, es sumamente importante que todos los elementos queden aprobados, antes de la fecha que se tenga establecida en la ruta crítica, para evitar retrasos y cambios en el calendario que afecten al desarrollo del video y su presupuesto.

Como se puede ver, el proceso de realización es eminentemente una labor de conjunto en la que sólo con la unión de los diferentes talentos se pueden alcanzar los resultados deseados.

* Un "Set" es un lugar donde se va a hacer la puesta en escena dentro de una locación. Por ejemplo: un edificio puede ser una locación, la oficina 701 es un SET, la recepción es un SET o el auditorio es un SET.

Capítulo III

La Preproducción



Esta fase es llamada así, debido a que antecede a la grabación del video corporativo. En este proceso, el personal de la casa productora se encarga de diagramar el plan de trabajo y realizar las previsiones técnicas y económicas, que permitan organizar los elementos que intervendrán durante el rodaje y la postproducción.

El objetivo de la preproducción es aclarar, hasta donde se pueda, los posibles imprevistos que, sin lugar a dudas, van a surgir durante el levantamiento de la imagen y la edición.

3.1 El Guión

En la historia de la televisión y del cine se ha acostumbrado que después de surgir las ideas se escribe un texto previo a la realización de una producción, el cual se llama usualmente "libreto" en el argot televisivo y "guión" en el de cine. El video ha adoptado el guión, debido a que el material, generalmente, no se transmite en vivo.

Existen varios tipos de guiones:

3.1.1 El Literario

A partir de la idea base y una vez decidido el género y el tratamiento a desarrollar, el primer trabajo a ejecutar es el estudio y documentación sobre la empresa: historia, atmósfera, valores, héroes corporativos, e infraestructura. Después de esta investigación, se recomienda elaborar una sinopsis o resumen de la información obtenida. Aquí es cuando comienza la escritura del guión literario, que es la narración ordenada del concepto, la cual incluye acciones y diálogos, sin referencia a indicaciones técnicas.

"El estilo de este tipo de guión es narrativa, en él se exponen pormenorizadamente todas las anécdotas y situaciones de la institución, con un lenguaje cinematográfico, no literario, es decir, insistiendo en lo descriptivo y no en lo visual."³³

Secuencia del Guión Literario de la Película "Tristana" del Director español Luis Buñuel:

1. Explanada. (Exterior de Día)

Por un terreno sin urbanizar, en la afueras de la población, dos mujeres enlutadas avanzan hacia la cámara: Saturna y Tristana. La primera es una mujer alta y enjuta, un tanto hombruna, de unos 40 años más que cumplidos, modestamente vestida y con aspecto de sirvienta.

³³ MARTÍNEZ ABADÍA, JOSÉ. *Introducción a la Tecnología Audiovisual. Televisión, Video, Radio*. Ed. Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1991, pág. 99.

La segunda contará apenas veinte años. Es bonita y esbelta, con aspecto inocente, casi infantil. Va peinada sin la menor coquetería y su apariencia exterior no le preocupa demasiado: vestido negro un tanto raído que desfigura sus graciosas formas, un pequeño velo cubriéndole la rubia cabellera y ninguna clase de maquillaje.

Las dos mujeres avanzan hasta quedar en primer término (la cámara las sigue en travelling), para detenerse unos pasos más adelante y contemplar a un grupo de muchachos que juegan fútbol. Parece evidente que pertenecen a un colegio, porque todos llevan bata azul, a modo de uniforme. Un preceptor hace las veces de árbitro; de vez en cuando agita una banderola blanca con la mano derecha para dar órdenes. La cámara avanza hacia los jugadores. Lo que sorprende es el silencio de la escena, turbado únicamente por el tenue rumor de los pies y de la pelota: nadie pronuncia una sola palabra o exclama el menor grito, ausente por completo la alegría ruidosa de esta especie de partido de fútbol entre escolares.

3.1.2 El Técnico

Una vez terminado el guión literario, comienza el trabajo del casting de modelos, la localización definitiva de escenarios y la elaboración del guión técnico. *“En este se representan por orden correlativo de proyección todos los planos que corresponden al programa”³⁴.*

En otras palabras, en él se describe el tipo de plano o campo de encuadre, el tiempo de duración de cada escena, los encuadres de la cámara, la hora, el día, los diálogos de los personajes, la música y los sonidos “incidentales”. En suma, todas las indicaciones de carácter técnico necesarias para que el equipo que participa en la ejecución de un proyecto posea una fiel idea del trabajo en conjunto.

En la redacción de un guión con fines corporativos, se deben usar palabras sencillas, fáciles de pronunciar y recordar, y se debe ser breve. Hay que pensar en conceptos e imágenes de forma simultánea. Usualmente el guión se hace en una hoja de papel dividida en dos columnas. En la izquierda se describe la acción del video y en la derecha se escribe la parte del audio, incluyendo los efectos sonoros y la música. Los elementos correspondientes van exactamente al mismo nivel unos de otros, cuadro por cuadro.

El texto debe ser de un estilo amigable y coloquial. En el caso de que el locutor este fuera de cámara, el diálogo debe moldearse a las escenas de la parte del video. Hay que señalar, que el audio en el guión es tan importante como la imagen. Ambos deben colaborar para comunicarle el mensaje al público.

³⁴ Idem, pág. 99

* Los sonidos incidentales son efectos sonoros que acompañan a la acción. Por ejemplo: ruidos de aves, de tacones de mujer, el rechinido de una puerta, etc.

No. Plano	Vídeo	Audio	Tiempo Plano	Tiempo Total
42	P.G. EXTERIOR DIA Un coche deportivo rojo avanza solitario por una carretera sobre un paisaje pelado. El coche viene hacia la cámara y rebasa.	Motivo musical indicador del programa fundiéndose con ruido creciente del motor del coche.	10"	6' 10"
43	P.G. EXTERIOR DIA CONTRA PLANO DEL 42 El coche se aleja de la cámara. Se descubren, en el horizonte, los edificios de una ciudad.	Ruido del motor que funde con motivo musical del programa que finalmente se impone.	8"	6' 18"
44	G.P.G. EXTERIOR DIA La ciudad está desierta. El sol cae a plomo sobre sus calles sin apreciarse algún rastro de vida.	Motivo musical indicador del programa.	6"	6' 18"
45	P.M. EXTERIOR DIA Los dos ocupantes del coche con expresiones indican preocupación. El conductor aferrado al volante. El acompañante fuma, con energía, un cigarro.	Ruido del motor del coche.	6"	6' 30"

Figura 3.1 El Guión Técnico

3.1.3 El Storyboard

Después de que el equipo de producción desarrolló el guión, el siguiente paso es la creación del storyboard, que consiste en una serie de bocetos donde se muestran las escenas claves desarrolladas en el script. Sirve para discutir el concepto con el cliente, y para visualizar el guión con precisión. Además, es un punto de partida en común para todas las personas involucradas con la producción.

Storyboard

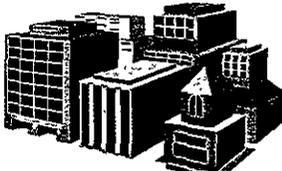
<p>Video</p> <p>No. 1 3"</p> <p>Extremely Long Shot Paneo de las Oficinas Corporativas Santa Fé, México, D.F.</p>		<p>Audio</p> <p>Entrada Musica Instrumental Primer Plano</p>
<p>No. 2 2"</p> <p>Medium Shot Acuerdo entre dos empresarios World Trade Center Corte en Disolvenca</p>		<p>Voz en Off en primer plano Locutor: Cristobal Smith Música en segundo plano</p>
<p>No. 3 2"</p> <p>Close Up Despedida de los empresarios World Trade Center Mex.</p>		<p>Voz en Off en primer plano Cristobal Smith Sonido Incidental Música en segundo plano</p>
<p>No. 4 4"</p> <p>Long Shot La guerra entre las empresas Set Virtual</p>		<p>Sonidos Incidentales Música Instrumental en primer plano</p>

Figura 3.2

Los tipos más comunes de storyboards, son el de tres columnas, que se desarrolla verticalmente. La primera columna, corresponde a la descripción del video, la segunda al dibujo que representa la imagen, y la tercera es para las anotaciones de audio.

El otro es de forma horizontal y consta de dos cuadros por cada escena. El cuadro superior representa a la pantalla de televisión, que es la parte visual, y en el cuadro inferior hay una descripción de audio.

3.1.4 De Edición

En la postproducción es imprescindible el uso del guión de edición, donde se recogen las alteraciones al guión técnico, que ocurrieron durante la grabación, así como las posibles variantes que el Director haya decidido efectuar en la elaboración final del proyecto.

3.2 El Presupuesto de la Producción del Video Corporativo

*“El objetivo principal de la creación de un presupuesto consiste en ahorrar la cantidad máxima posible de dinero a invertir en una producción.”*³⁵ Antes de emprender la realización de un proyecto, es necesario hacer un supuesto anticipado del costo general de la producción, para saber los gastos en que se va a incurrir, y cuanto va a costar el video corporativo, es decir, preparar un presupuesto.

Generalmente lo hace el Gerente de Producción por ser quien está más conectado con el medio y los costos reales de todos los elementos, sin embargo, dependiendo de la organización de la compañía, hay ocasiones en que los prepara el Director o las distintas áreas de la empresa productora.

Una vez estudiada la idea y elaborado el breakdown general, se analizan cuáles y cuántos elementos van a intervenir por cada rubro, ejemplo: cuantos días de grabación, cantidad de talento, el vestuario y *props* adecuados, equipo que se va a utilizar en la grabación, staff de producción, transporte, costo de scouting, etc.

Cuando la producción incluye locaciones en el exterior, se adiciona al presupuesto lo que se conoce como *rain day*.^{*} Esto es, que por causa de mal tiempo no se pueda continuar con la grabación y se posponga para el día siguiente. Éste se puede cotizar como un porcentaje del presupuesto global o haciendo el cálculo real de lo que costaría un día adicional de trabajo.

³⁵ LOPEZ BEDOLLA, JUAN. Manual de Producción de Video, Ediciones Kinescopio, Medellín, Colombia, 1991, pág. 92.

* *Props* significa "utilería" en el lenguaje cinematográfico.

* *Rain day* es el término americano para designar los días que lueven.

Conforme se presentan los imprevistos en la producción, se registran en un formato de presupuesto en blanco, para especificar claramente en que rubro se modificó el estimado y por que cantidad. Esto se hace, para que al final del proyecto, se haga un estudio comparativo entre el estimado inicial y, los gastos que se presentaron durante todo el proyecto; que sirve para saber cuál fue la diferencia entre el costo estimado inicial, y el valor real del video.

La Figura 3.3 contiene un tabulador de cómo organizan sus presupuestos la empresa Publicorp.

Figura 3.3

Concepto	Descripción	Días	Costo Unitario	Total
Girón	Literario	3	\$ 800.00	\$ 2,400.00
	Técnico	4	\$ 950.00	\$ 3,800.00
	Story Board	4	\$ 1,000.00	\$ 4,000.00
				<u>\$10,000.00</u>
Personal Administrativo	Productor Ejecutivo	30	\$ 500.00	\$ 15,000.00
	Contador	5	\$ 200.00	\$ 1,000.00
	Secretaria	30	\$ 80.00	\$ 2,400.00
	Mensajero	30	\$ 50.00	\$ 1,500.00
Personal de Producción	Director	15	\$ 800.00	\$ 12,000.00
	Camarógrafo	5	\$ 700.00	\$ 3,500.00
	Asistente de Cámara	5	\$ 150.00	\$ 750.00
	Iluminador	5	\$ 300.00	\$ 1,500.00
	Maquillista	5	\$ 200.00	\$ 1,000.00
	Reinador	5	\$ 200.00	\$ 1,000.00
	Asistente General	5	\$ 50.00	\$ 250.00
Talento	Modelo Mujer AAA	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
	Modelo Mujer AA	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
	Modelo Hombre AAA	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
	Modelo Hombre AA	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
	3 Extras Mujeres	2	\$ 150.00	\$ 900.00
	2 Extras Hombres	2	\$ 150.00	\$ 600.00
	Locutor AAA	2	\$ 4,000.00	\$ 8,000.00
Personal de Postproducción	Editor	4	\$ 300.00	\$ 1,200.00
	Ing. de Sonido	2	\$ 300.00	\$ 600.00
	Musicalizador	4	\$ 500.00	\$ 2,000.00
				<u>\$ 58,600.00</u>
Locaciones	World Trade Center	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
	Bolsa de Valores	1	\$ 800.00	\$ 800.00
	Santa Fe/Exterior	2		
				<u>\$ 4,800.00</u>

Materiales	Camara Betacam SP	4	\$ 2,000.00	\$ 8,000.00
	Filtros y Gelatinas		\$ 500.00	\$ 1,500.00
	Cassettes Betacam 30'		\$ 261.00	\$ 3,915.00
	10 Cassettes VHS		\$ 26.00	\$ 260.00
	Kit de Iluminación	4	\$ 300.00	\$ 1,200.00
	Triple	4	\$ 500.00	\$ 2,000.00
	Cable Coaxial 500 mts.	4	\$ 500.00	\$ 2,000.00
	Sist. Intercomunicación	4	\$ 500.00	\$ 2,000.00
	Monitor	4	\$ 400.00	\$ 1,600.00
	Steady Cam	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
	Dolly	2	\$ 750.00	\$ 1,500.00
	Grúa	1	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
				<u>\$ 30,675.00</u>
Postproducción	12 hrs. de Edición		\$ 650.00	\$ 7,800.00
	Animación en 3 D.		\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
	Animación en 2 D.		\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
	Gráficas		\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
	Paint Box		\$ 800.00	\$ 800.00
			<u>\$ 14,200.00</u>	
Gastos de Producción	Gasolina		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
	Llamadas Telefónicas		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
	Celulares		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
	Libros y Revistas		\$ 200.00	\$ 200.00
	Papelera		\$ 500.00	\$ 500.00
Copias Fotostáticas		\$ 500.00	\$ 500.00	
			<u>\$ 6,320.00</u>	
Alimentación	Desayunos	10	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
	Comidas	10	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
	Cenas	10	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
	Propinas		\$ 300.00	\$ 300.00
	Refrigerios		\$ 500.00	\$ 500.00
			<u>\$ 8,800.00</u>	

Figura 3.3

3.3 Ingeniería de Producción

El tiempo y el costo, son los principales criterios que se aplican para la planeación de un proyecto, ya que con base al presupuesto que se tenga, se planea el equipo técnico y humano con que se puede contar, así como también, los días que se pueden destinar a la producción.

La Ingeniería de Producción se utiliza principalmente para facilitar los trabajos de grabación cuando son varios proyectos e incluyen un alto número de locaciones. Para prepararla, es determinante conocer cuáles son las necesidades reales para la realización del video corporativo, en lo referente al aspecto humano y técnico. Esta información se obtiene del desglose que el Gerente de Producción hace con base en el estudio minucioso de storyboard, y le permite establecer claramente cuándo toca a cada persona participar y con qué elementos.

Las piezas que intervendrán en la realización se separan por rubros:

- **Locación:** Lugar o lugares en los que se llevará a cabo la grabación. Ésta puede ser exterior o interior.
Ejemplo: - En exterior, el Ángel de la Independencia.
- En interior, el elevador de un lujoso edificio de oficinas.
- **Foro:** Estudio de Televisión o Cinematográfico, donde se graban o filman comerciales, películas o programas culturales, políticos y deportivos.
Ejemplo: - Estudios Churubusco, Televisa o Televisión Azteca
- **Escenografía:** es la creación de un espacio escénico y de un ambiente determinados que evocan y reproducen el lugar imaginario donde se desarrolla una acción.
Ejemplo: - La oficina del Presidente de los Estados Unidos ha sido recreada en muchas películas con excelentes escenografías.
- **Utilería:** aquellos elementos que sirven para dar la ambientación a la escenografía. Son los accesorios que complementan el vestuario, el maquillaje y los peinados; todo lo que refuerce o ratifique la ambientación requerida para el tipo de producción.
Ejemplo: - Plumas, lápices, un cuadro, una computadora, un reloj, etc.
- **Vestuario:** vestimentas y accesorios que dan el aspecto personal a los integrantes del talento.
- **Talento:** personas que intervendrán en la grabación y que aparecerán en pantalla. Éstas pueden ser modelos, actores, extras o animales que se encargan de desarrollar la acción.
- **Efectos Especiales:** creación de efectos físicos naturales y mecánicos.
Ejemplo: Físicos.- lluvia, nieve, un terremoto, etc.
Mecánicos.- hacer volar a alguien, explotar o desaparecer.
- **Locutor:** puede o no aparecer en la pantalla. En muchas ocasiones su participación se concreta a la narración de alguna parte del guión.

- **Música:** elemento de significación; profundiza una impresión visual; varía según el ritmo y tipo de producción. Puede ser alguna versión de una canción o melodía ya conocida, la versión original o un jingle, letra y música hecha especialmente para musicalizar el video.

3.4 Diseño de Producción

Organizada la ingeniería, se procede al diseño de producción. Consiste en preparar un plan de trabajo para especificar cuáles serán las tomas a realizar por día, en dónde y en qué orden. Para ello, se consideran cuidadosamente las distintas alternativas tanto en los materiales como en la técnica, lugares de grabación y costos, así como en los recursos humanos. Consideraciones que deben conducir a un plan de trabajo riguroso y detallado, permitiendo un ritmo fluido a la grabación y ahorrando el mayor dinero posible. El principal encargado de esta tarea es el Gerente de Producción, sin embargo, casi siempre hace este trabajo conjuntamente con el Director.

En la preparación del diseño de producción deben tenerse en cuenta, los factores más diversos, siempre que tengan incidencia sobre la realización: horarios de oficinas, fechas convenientes para la grabación en exteriores, viajes necesarios, preparaciones previstas y escalonadas (mientras una parte del equipo graba en un lugar, otra parte prepara los lugares de las grabaciones siguientes), locaciones de día o de noche, escenografías, disponibilidad de recursos financieros entre muchos otros.

El plan de trabajo definitivo toma forma de una gráfica de grandes dimensiones (Figura 3.4). Una serie de columnas verticales corresponde a los días de rodaje, bajo las líneas horizontales se escriben los principales actores o modelos, así como las tomas en las cuales participarán, cuyo tiempo de realización ha sido ya calculado. Estas gráficas se utilizan para confeccionar fichas diarias que especifican el empleo del tiempo, la distribución, utilería, vestuario y demás detalles.

“Lo importante de preparar un buen diseño de producción, es que permite que el video corporativo sea elaborado con el presupuesto establecido y dentro de los límites de tiempo instituidos.” Maggie Fernández, Directora General de M.E. Comunicación.

3.5 Casting

“Casting es un anglicismo que vino de los Estados Unidos para quedarse en la jerga de los cineastas latinoamericanos.”³⁶

³⁶ LOPEZ BEDOLLA, JUAN. Manual de Producción de Video, Ediciones Kinescopio, Medellín, Colombia, 1991.pág. 95.

Se refiere a la acción de buscar y hacer el reparto para un video, es decir, rastrear a los modelos o actores que tengan las características que se desean para participar en el proyecto. Al encargado de esta tarea se le conoce como Director de Casting.

Después de resolver todas las dudas referentes al guión y del estudio minucioso del story board; el Productor y el Director de Casting hacen una visualización de los personajes que se necesitan.

Cuando se encuentran identificados claramente, elaboran una lista, con base en la cual se pedirá el reparto. Esta lista, también le permite saber si el casting es pequeño o grande, lo que influye directamente en los días que se destinarán a las pruebas de selección, pero que generalmente son sólo uno o dos.

Hoja modelo para el Plan de Trabajo **Figura 3.4**

Día de Grabación		Día 1	Día 2
Interior	Exterior	Exterior	Interior
Día	Noche	Día y Noche	Día
Locación		Santa Fe	IBM
Planos		Planos Generales Planos Americanos	Close Ups Full Shut
Modelos		Elsa Benítez	Juan Carlos Castillo
Extras		Ricardo González Arelí Quintero	Gaby Terán Omar Cruz
Vestuario		Hugo Boss Júlio	Versace Giorgio Armani
Utilería		Un Auto	Una Computadora

Mientras se llevan a cabo las anteriores actividades, el Gerente de Producción entrega al director de reparto, el presupuesto que hay destinado para su área, mismo que según su propio criterio designará dependiendo el papel de cada modelo o actor.

En el tiempo estipulado se procede a la adecuación de un foro, y posteriormente a dar llamado a los candidatos a interpretar los personajes y a las agencias de modelos. Éstas se encargan de seleccionar entre los modelos y actores que representan, a aquellos que consideran que según el presupuesto que hay para cada personaje y de las características físicas requeridas por el guión y

story board, tratando de que sea lo más cercano posible, para encontrar en la gente, el talento suficiente para que funcione en el video.

El equipo que se necesita para las pruebas es: una cámara de video, un tripí, tres o cuatro lámparas y materiales reflejantes de luz. Al proceso asisten varios miembros del cuerpo técnico como el Camarógrafo, Maquillista, Vestuarista, Director y Productor.

Con una cámara de video se registrarán los movimientos, expresiones, formas de caminar, gestos y naturalidad de los aspirantes. El Director se encarga de controlar y buscar una iluminación apropiada para cada rostro. Por otra parte, el maquillista busca el tono de piel que mejor luzca ante la cámara y que posteriormente facilite la producción.

El sistema que se sigue el día de las pruebas es el siguiente:

- A) Cada modelo o actor que llega a la prueba registra sus datos personales, en un formato como en el que se muestra en la Figura 3.5.
- B) Después, con esos mismos datos se elabora una pizarra (Figura 3.6), que es una hoja en la que se anotan con el objeto de que el camarógrafo pueda registrar la pizarra como elemento de identificación de cada persona para después continuar con la prueba.
- C) Posteriormente de la toma del video a la pizarra, el modelo o actor dice a la cámara sus datos personales.
- D) Finalmente, se graba el video de la representación que hace de la prueba que le fue asignada.

Terminadas las jornadas de pruebas, se procede a la preselección y edición del material que se va a presentar al Director y al Cliente, quienes se encargarán de hacer la selección final. Hay que señalar, que el video ha ayudado notablemente a la realización de castings desde su aparición, porque permite mantener registradas las actuaciones antes de la realización del proyecto.

Casting: _____ Cassette: _____ Hoja: _____ Fecha: _____

No.	Nombre	Edad	Teléfono	Estatura	Tralla	Agencia

Figura 3.5

PIZARRA	
Nombre: _____	
Edad: _____	Tel: _____
Estatura: _____	Talla: _____
Agencia Representante _____	
No. _____	

Figura 3.6

3.6 Scouting

Se hace un casting no sólo de actores, sino también de las locaciones o posibles escenarios donde se va a grabar que es lo que se conoce como "scouting".

Cuando en el storyboard se contempla la grabación en locaciones exteriores, es necesario hacer una exploración de los lugares que puedan cubrir las características deseadas. Por ejemplo, para el video de la Asociación de Ópticos y Optometristas de México, se deseaba una azotea para que caminara una modelo luciendo unos lentes.

En tal caso, la persona que está encargada del scouting, después de estudiar el storyboard hace un recorrido por diversas azoteas, que pudieran cubrir esas características, grabando un video o tomando fotografías de distintos ángulos del sitio. Estas imágenes pueden ayudar al Director a cómo iluminar cuando llegue la hora cero, a imaginar colores, la ambientación y la utilería. Además, se tendrá una idea más clara de las posibles transiciones de la luz, por ejemplo, cuando hay un *paneo** por una ventana o una puerta, los momentos en que se mezclan las luces exteriores e interiores, de modo que se pueda reducir y controlar el contraste entre ellas.

Después, se seleccionan los que tienen mayores posibilidades de ser aprobados por el cliente. Se redacta una lista de todos los lugares observados, detallando todos los elementos materiales y humanos necesarios en cada parte.

En este proceso, es recomendable buscar locaciones exteriores que se encuentren a una distancia corta de una locación en interior, para que en caso de que no se pueda seguir adelante con la grabación por causas de fuerza mayor, como la lluvia, el equipo se pueda trasladar a ese interior y se continúe el trabajo.

* Paneo es un tipo de movimiento de cámara y se verá a fondo en el Capítulo IV.

A esta locación de reemplazo se le llama "cover set". Debe planearse la producción de modo que los exteriores ocupen la primera etapa de la grabación y se evite que las inclemencias del tiempo retrasen el desarrollo del proyecto.

En el caso de locaciones en interiores, el plan de reemplazo se constituye en preparar un set mientras se esta grabando en otro, de modo que si se presenta un problema, como el que se lastime alguno de los modelos que participan en esa toma, se pueda trabajar en el siguiente espacio.

3.7 Equipo*

Es el conjunto de materiales técnicos, instrumentos y aparatos especiales necesarios para la grabación.

3.7.1 La Cámara

Una cámara profesional de video esta dividida en 7 partes:

A) Los Lentes

Hay varios sistemas de lentes que son aptos en las cámaras de video:

- **Lente Normal:** nos da una imagen con proporciones de espacio y distancia muy próximas a las del ojo humano. Su ángulo está entre los 20 y 28 grados de apertura y es una posición intermedia entre el lente gran angular y el teleobjetivo. Tiene la ventaja de producir imágenes de muy alta calidad, nitidez y resolución.
- **Teleobjetivo:** este lente de larga longitud focal permite una mirada telescópica cerrada de la escena. Es recomendable utilizar tripie y no grabar con la cámara en el hombro para evitar movimientos bruscos no deseados.
- **Gran Angular:** con este lente sucede todo lo contrario. Los objetos pequeños se ven grandes y tiende a deformar los rostros. Esto se debe a que exagera las dimensiones del tamaño y profundidad. Tiene mayor nitidez que el teleobjetivo y es más fácil hacer grabar con la cámara en el hombro y realizar paneos. Asimismo, uno puede grabar caminando sin que se note mucha vibración de la agitación.

Los lentes están unidos a la cámara mediante una montura que puede ser de rosca o de bayoneta. Este último es un mecanismo eficaz para colocar o quitar los lentes con rapidez.

* En la elaboración del presente trabajo de tesis se tomó la decisión de utilizar los términos técnicos de origen, en particular los del inglés. Las denominaciones populares que se utilizan en varios países nos llevarían a vacilaciones en el uso de los términos. El vocabulario técnico aquí empleado tiene como característica la precisión para denominar la realidad de una actividad profesional

Cuando no se esté utilizando la cámara, es recomendable que se coloque una tapa plástica protectora sobre los lentes. Si uno observa detenidamente los vidrios de los lentes, se puede ver que tienen un revestimiento azulado fluorescente. Esta delgadísima capa filmica, la cual perfecciona el comportamiento tonal del lente, es bastante delicada, por lo que el descuido en la limpieza, los rayones y las raspaduras pueden dañarla.

B) Controles de los Lentes

- **El Ajuste del Foco:** es un anillo grueso que rodea el barril de los lentes y que se activa al girarlo. Hay que señalar que el foco se puede ajustar manual o automáticamente.
- **La Apertura del Lente (ajuste del iris):** ésta recibe las órdenes de un anillo que también se encuentra ubicado en el barril de los lentes. Gira simultáneamente en una escala marcada como diagramas o números de transmisión. El tamaño de estas aperturas controla los brillos de la imagen que inciden en el tubo interior de la cámara.
- **El Botón de Control del Zoom Automático:** en las cámaras se indica con dos letras.- "W", que significa Wide Angle (gran angular), y "T", que significa Telephoto o Teleobjetivo. Cuando la imagen va hacia el gran angular, el movimiento se llama *Zoom Out*, es decir, apertura o alejamiento. Cuando va hacia el teleobjetivo, el movimiento es un *Zoom In* o acercamiento, porque se va cerrando hasta llegar al primer plano.

El Foco Manual evita que existan variaciones en la nitidez de la imagen que hacen dispersar la atención del espectador sobre lo que ve. Mientras que el Foco Automático no tiene la misma agilidad del ojo humano en los cambios de planos y la profundidad de campo.

Para enfocar manualmente se debe llevar el *zoom* hasta la máxima posición del teleobjetivo y encuadrar al objeto lo más cerca posible en el viewfinder. Luego se gira el anillo del foco hasta que alcanza la nitidez del objeto. Hecho esto, puede retornarse a cualquier posición del zoom e iniciar la grabación. No se debe tratar de manipular el foco cuando está recibiendo órdenes automáticas, pues de lo contrario se reventaría.

Es importante saber utilizar adecuadamente los focos. Cuando se es principiante se recomienda practicar con el zoom manual, sin embargo, algunas veces sí es necesario la aplicación del zoom automático, pues con él se obtiene una mayor armonía en el movimiento y además se evitan los temblores inconscientes que ejecutan los camarógrafos. Al mismo tiempo, algunos movimientos rápidos o lentos deben hacerse manualmente, más aún cuando se mezclan con paneos. Finalmente, la decisión del dispositivo a utilizar depende de la destreza del operador.

Por otra parte, hay que señalar que los últimos modelos de cámaras ofrecen mejores posibilidades en el manejo del foco y una mayor diferenciación entre los planos y la profundidad de campo.

C) Los Diafragmas

Al igual que el iris en el ojo humano, el diafragma tiene la función de regular la cantidad de luz que penetra en la cámara. Es una serie de laminillas de metal localizadas en medio de los elementos ópticos de los lentes. Estas se contraen o se dilatan permitiendo que una mayor o menor cantidad de luz llegue a la cinta.

El tamaño de la abertura está calculada sobre una escala estándar llamada números "f" que significa focal. El máximo diafragma en cámaras de video es variable. Algunas tienen $f/1.4$, otras $f/1.7$ ó $f/2$. El mínimo puede ser $f/16$ o $f/22$. Hay cámaras que pueden reducir el diafragma hasta que la imagen desaparece por completo.

La variación del diafragma de los lentes produce dos efectos:

- Altera el brillo de la imagen del lente, impresionando el tubo de la cámara, produciendo una exposición.
- Afecta la nitidez de las cosas más cercanas y lejanas, mas no la de aquellos objetos que son parte de la profundidad de campo.

En términos estéticos y comerciales, una imagen con dos tipos de luces se ve desagradable. Aún más en un trabajo profesional en donde los clientes pueden percibir los cambios bruscos de luz aunque no se tenga el conocimiento de los problemas con el iris.

D) El Tubo

Cuando se mira la sutil gama de colores en la imagen de un televisor, es difícil creer que son precisamente el resultado de una combinación de sólo tres colores: rojo, verde y azul. Con la mezcla de estas tres luces primarias en proporciones apropiadas, se puede reproducir por completo el espectro de los colores provenientes de la escena original.

Dentro de la cámara, un prisma divide la imagen de los lentes en tres trayectorias de luces. Cada una tiene un tubo de recepción, con filtros azules, verdes y rojos. Un haz de electrones producidos por un cañón en el tubo de la cámara, explora y analiza rítmicamente este modelo o dibujo para proveer un voltaje fluctuante, llamado *señal de video*. La pantalla del tubo de la imagen cuenta con tres modelos de fósforos separados, que emiten cada uno un tono rojo, verde o azul brillante al ser alcanzados por el haz de electrones de exploración. El ojo combina los minúsculos puntos de fósforos que forman una imagen de colorido natural.

Las cámaras de video de hoy pueden utilizar uno, dos o tres tubos, de acuerdo a su diseño. Esto no afecta la operación de la cámara, aunque sí influye en los resultados de la imagen.

E) Sensibilidad

Todas las cámaras necesitan cierta cantidad de luz para producir imágenes lo suficientemente claras. Cuando un objeto no tiene la iluminación adecuada, es necesario contar con una cámara que tenga una mayor apertura de diafragmas, disponer de lámparas o, en su defecto, incrementar la luz con un switch de ganancia (gain-up). La mayoría de las cámaras incluyen un par de dispositivos de incremento: ganancia de 6 decibeles y de 12 decibeles. Esta función sólo es aplicable cuando la escena es oscura. Su desventaja es que al usarla baja considerablemente la nitidez de la imagen.

F) Viewfinder (Visor)

El Visor es un dispositivo óptico separado del sistema de video. La imagen proviene de los lentes y muestra exactamente lo que el tubo está captando. La mayoría de las cámaras traen acoplado un visor electrónico que exhibe una señal de Televisión en Blanco y Negro. Con éste no sólo se puede definir el foco y la composición del cuadro, sino también prever la exposición y los valores tonales relativos en la imagen final. Asimismo, el visor puede inclinarse hacia arriba o hacia abajo, para facilitar la mirada del camarógrafo cuando la cámara no está a su altura.

Por otro lado, algunas de las desventajas que tiene el Viewfinder son:

- Desgasta el poder de las baterías.
- Como su imagen es monocromática (en algunos equipos), es más difícil detectar en el plano un objeto coloreado, distractor o brillante que rompen con la estética de la toma.
- Por el tamaño de la pantalla del visor, es factible que el camarógrafo no se percate de objetos inoportunos en la composición, que más tarde se notarán en el monitor.

G) Suministro de Energía

La cámara de video normalmente requiere de un suministro de 12 voltios, el cual puede provenir directamente de la corriente eléctrica o de las baterías recargables. En el primer caso, un cable AC se conecta del contacto de la luz a la cámara, cuidando que el voltaje sea el indicado y no se presenten variaciones de descarga.

Al usar baterías, éstas van a ser colocadas en un compartimento que se encuentra en la cola de la cámara. Tienen un promedio de duración de 1 a 2 horas en grabación continua.

Una vez que se agota su energía, hay que recargarlas el mismo período de tiempo. Existen cargadores que indican cuando las baterías se encuentran listas para ser utilizadas. Hay que cargarlas hasta que estén totalmente sin energía para no dañar su memoria.

H) Indicadores

En vista de que la atención de los camarógrafos está centrada en el visor durante el tiempo de grabación, varios indicadores de memoria se localizan ahí. Estos pueden tomar la forma de luces de alarma, o gráficas superpuestas a la imagen del visor.

Hay muchas versiones, pero los típicos indicadores incluyen:

- **Exposición.** Una luz minúscula se enciende si el tubo de la cámara esta recibiendo poca luz o, por el contrario, si la toma está sobreexpuesta.
- **Nivel de Video.** Es un indicador que muestra la intensidad en la señal de video.
- **Video "Gain o Gain Up".** Marca si se ha incrementado la ganancia de luz o sensibilidad.
- **Luz de Alarma de la Batería.** Advierte si la batería tiene energía o esta baja de carga.
- **Balance de Blanco (White Balance).** Muestra si la corrección de color ya se realizó o hay que calibrar la imagen hasta obtener el color blanco. Para usar este control, simplemente se orienta la cámara hacia una superficie blanca, siempre y cuando ésta se halle situada bajo las mismas condiciones de luz en que ha de hacerse la grabación, o se coloca una tapa plástica blanca y translúcida encima del lente, se presiona el mando "White Balance", y se lleva el control del iris y el selector de sensibilidad a "Auto". Al orientar la cámara hacia la superficie blanca, se debe ajustar el anillo del zoom llevándolo hasta que toda la superficie blanca cubra el campo de vista de la pantalla del "Viewfinder". De esta manera, automáticamente se balancearán los colores. Si la calidad del color de la luz está fuera de los límites que la cámara ofrece, un indicador mostrará que es necesario colocarle al lente un filtro de corrección de color, de modo que se establezca un adecuada iluminación. Al colocarle el filtro, se puede dirigir la cámara hacia una fuente de luz o hacia el cielo. Hay que evitar exponer a la cámara apuntando al sol, pues puede afectar a los tubos. Es importante señalar, que cada vez que se cambien las fuentes de iluminación, es bueno volver a ajustar el "Balance de Blancos".

- **VTR.** Es la reproductora de la cámara. Sirve para monitorear lo que se ha grabado.
- **Tally Light/Call Light.** Par de luces que se encienden cuando la cámara se encuentra grabando o cuando ha dejado de grabar. Por lo regular una es verde y la otra es roja.

I) Circuitos de Sonidos

La mayoría de las cámaras portátiles tienen un micrófono incorporado o uno liviano anexo a ellas para la recepción del sonido. Éste puede ser un pequeño tubular con una pinza, que puede deslizarse por un tubo telescópico, denominado boom, capaz de extenderse a la parte frontal de la cámara y aproximarse más al sujeto. Una esponja protege al micrófono y evita que se capte el rumor de viento intenso o, por lo menos, lo reduce.

Este sistema se puede utilizar para grabar los comentarios del camarógrafo que sirven de guía a lo largo de la grabación, cuando la cámara se utiliza como una unidad portátil. Por otro lado, si la cámara está conectada a un centro de control o a una unidad móvil, un circuito de audio permite al camarógrafo escuchar las instrucciones del Director de Cámaras.

3.7.2 Filtros de Corrección de Color

Muchos estudiantes de Ciencias de la Comunicación, al cursar la materia de Realización de Televisión, creen que la mayoría de las fuentes de luz como el sol, las luces de tungsteno, las lámparas de cuarzo y las bujías, producen una luz blanca. En realidad, éstas ofrecen diferentes calidades de color. Pueden ser rojizas-amarillentas o azulosas, dependiendo siempre de la fuente de luz. A menos que el sistema de color de la cámara sea igualado con la luminosidad predominante, las imágenes aparecerán artificialmente con un tono naranja o un frío azuloso.

En estas situaciones y como ya lo había comentado, el “Balance de Blancos” nos indica que es necesario la utilización de un filtro para la corrección del color. A menudo, los filtros vienen insertos dentro de la cámara, justo detrás de los lentes, en lo que se conoce como “una rueda de filtros”. Otra manera de colocar los filtros es sobre el anillo exterior del lente. Los típicos filtros de corrección son para la luz del día, la de tungsteno y la fluorescente, marcados respectivamente con 6000, 4700 y 3200 grados Kelvin.

Hay que apuntar, que la rueda de filtros de la cámara puede incluir o combinar filtros de densidad neutra para mejorar la exposición o, como en algunas ocasiones, para reducir la intensidad lumínica y la profundidad de campo cuando la fuente de luz es demasiado fuerte. Los filtros vienen en 2X, 4X y 8X y se caracterizan por su color gris.

3.7.3 Instrumentos de Iluminación

Debido a la falta de lenguaje estandarizado para referirse a los artefactos productores de iluminación, indiscriminadamente se habla de lámparas, focos, proyectores, reflectores, etc. Esta confusión incrementa con la asimilación y traducción directa de los términos anglosajones.

El equipo de iluminación se encuentra dividido en dos clases: de estudio y de locación.

3.7.3.1 De Estudio

En los foros de grabación, la iluminación se efectúa con una variedad de spotlights y floodlights. Estos instrumentos están diseñados para operar desde el techo del estudio o de los soportes de piso.

- **Spotlights:** la mayor parte de la iluminación en el foro puede ser llevada con dos tipos de spotlights:

- a) **Fresnel Spotlight.**- Denominado así en honor a Augustin Fresnel, quien inventó el lente usado en él. Es el instrumento más utilizado en la producción de estudio ya que se caracteriza por ser relativamente luminoso y flexible.

Es importante destacar que, el tamaño de los instrumentos de iluminación a utilizarse dependerá de varios factores:

- El tipo de cámara y la sensibilidad de los tubos.
- La distancia de los instrumentos de iluminación en relación con los objetos o escenas a iluminar.
- La reflexión de la escenografía, objetos, ropa, y el mismo piso del estudio.

En la mayor parte de los estudios de televisión, los Fresnel Spotlights más grandes no exceden los 5,000 watts, y los más comunes son de 1,000 a 2,000 watts.

- b) **Spotlight Elipsoidal.**- Esta clase de spotlight puede producir un haz de luz intenso, agudo y definido. Su potencia varía de los 500 a los 2,000 watts, pero el más común es el de 750 watts.

El Elipsoidal es generalmente usado, no para la iluminación standard de la televisión, sino solamente cuando se requieren efectos específicos y precisos de iluminación.

- **Floodlights (Difusores):** están diseñados para producir una gran cantidad de luz altamente difuminada. Son usados principalmente para disminuir la caída, es decir, para reducir el contraste entre la luz y las áreas sombreadas, y para dar una luz base. Existen cuatro tipos básicos:

- a) **Scoop (Cazuela).**- llamada así, debido a su reflexión muy peculiar. Es uno de los más versátiles y populares. Como la mayoría de los difusores, la cazuela no tiene lentes. Algunas tienen controles de ajuste, que van de posiciones de difusión media a completas. Éstas son muy útiles para rellenar sombras en áreas definidas con precisión. Tienen un rango de los 1,000 a los 2,000 watts.
- b) **El Broad.**- actúa como una serie de cazuelas que brindan una luz difusa y de forma pareja en un gran espacio, proporcionando cierto control del haz de iluminación. Algunos tienen aletas abatibles para bloquear el derrame denso de la luz en otras áreas del set. Otros disponen de un haz ajustable.
- c) **El Spotlight** (instrumentos de luz suave).- permiten disponer de una iluminación extremadamente difusa y pareja. Si se requiere incrementar el nivel de luz base sin afectar una iluminación específica, (que pueden ser áreas altamente iluminadas y áreas sombreadas controladas cuidadosamente) se puede utilizar este tipo de difusor.
- d) **El Strip** (luz de ciclorama).- se utiliza para alcanzar una iluminación pareja a lo largo de grandes áreas del set, como el ciclorama o algunas otras áreas que van a servir de fondo permanente. Este equipo consiste en hileras que van de tres a doce lámparas de cuarzo, montadas en reflectores grandes, similares a las cajas. Los más sofisticados, tienen como en el teatro, luces amplias con pantallas de colores en cada unidad, de tal forma que el ciclorama puede ser iluminado con diferentes colores.

3.7.3.2 De Locación (Portátiles)

Es un hecho que se pueden utilizar los instrumentos de iluminación de estudio en locaciones. Sin embargo, su peso y dimensiones limitarán su utilización, además sus clavijas no son compatibles con los contactos domésticos y su voltaje difícilmente podrá ser alimentado. De ahí que se hayan desarrollado paquetes portátiles para iluminar y cubrir las necesidades básicas en producciones fuera del estudio.

Para Gerald Millerson, los requerimientos básicos para trabajar en locación son *“una gran cantidad de iluminación con tan pocos instrumentos como le sea posible; luces compactas que ocupen poco espacio, que puedan colocarse y bajarse con el mínimo esfuerzo; equipo que puedan operar con la corriente normal de la casa, sin el peligro de sobrecargar circuitos; y artefactos con poco peso, pero que sean durables”*.³⁷

³⁷ MILLERSON, GERALD. *The Technique of Lighting for Television and Motion Pictures*. 2nd ed. Woburn, Focal Press, 1982, pág. 134.

Las luces portátiles se agrupan también en Spotlights y Floodlights.

- **Spotlights:** están diseñados para producir una luz fuerte y eficiente, lo que significa que la iluminación es grande en relación con su tamaño. Son fáciles de colocar y transportar. También son lo suficientemente pequeñas para que puedan ser ubicadas de una manera eficiente, aún en interiores muy saturados. Existen tres distintos tipos:

- a) **HMI Fresnel Spot:** El HMI (Halogen-Metal-Iodide) es el instrumento que ha tenido un éxito bastante amplio en el trabajo fuera del estudio. Dispone de una lámpara de arco que produce de tres a cinco veces la iluminación de artefacto de cuarzo con la misma cantidad de watts. Usa menos energía para operar y desarrolla el menor calor.

Las luces HMI están diseñadas para las tomas en locación y no producen los acostumbrados 3,200 °K, sino el standard de luz de día fotográfica que es de 5,600 °K, con un rango que va de los 200 a los 4,000 watts.

Estos equipos son eficientes en el relleno de sombras y cuando se está grabando en exteriores o, para complementar interiores que ya están parcialmente iluminados por la luz del día disponible, sin que se presente el problema de la mezcla de temperatura de color.

Otra de las ventajas, es que puede conectarse un instrumento con la potencia de 1,200 watts en un contacto casero. Es decir, una sola clavija es suficiente para alimentar a cinco instrumentos de 200 watts, sin el peligro de sobrecargar los circuitos domésticos.

- b) **Spotlight Reflector Externo:** La carencia del lente hace que este instrumento sea menos preciso que un HMI Fresnel Spot. Aunque se puede acentuar o difuminar el haz por medio de una perilla o palanca de control del foco que se encuentra en la parte trasera del instrumento.

Hay que señalar, que cuentan con un "bracket" para el montaje en soportes de piso o, en otros casos, disponen de un clip o pinza para sujetarlos a cualquier base.

- c) **Spotlight Reflector Interno:** Se asemeja a una bombilla casera bastante grande. Tienen una gran variedad de potencia que va desde un haz suave y difuso, hasta uno más duro y preciso.

Se sugiere utilizarlas para rellenar áreas que no pueden ser iluminadas con otros instrumentos portátiles o como luz adicional en zonas cuya luz es demasiado plana. Para un mejor control del haz y para su protección interna, la lámpara puede ser usada con un aditamento especial de aletas.

- **Floodlights:** existe una gran variedad de pequeños difusores (Small Floodlights) que se pueden colocar sobre cualquier base o soporte. Varios de estos instrumentos pueden aportar una luz potente, o bien, lograr una iluminación pareja, difuminando la luz por medio de la tradicional sombrilla reflejante.

Pueden ser operados con la electricidad normal de una casa de 120 voltios, o por una batería de 30 voltios, tomando en cuenta de que se disponga de la lámpara adecuada para cada corriente. Los cables de extensión para la mayoría de los equipos portátiles, tienen un switch o interruptor cercano al instrumento, lo que hace innecesario desconectarlo cuando se quiere apagarlo. Por otro lado, el Floodlight Bank (banco de difusores) consiste en una serie de reflectores de alta intensidad, agrupados en bancos de seis, nueve, doce, o más spots. Es usado frecuentemente en exteriores, para iluminar grandes extensiones que se encuentran a una distancia considerable, o para aumentar la luz del día, contrarrestando las sombras duras del sol, haciéndolas más translúcidas en la cámara. Por su tamaño y difícil manejo, generalmente no se les encontrará en los estudios.

- **Luces de Mano:** estos equipos deben ser pequeños y de bajo peso, pero capaces de producir una cantidad generosa de luz. Una de las lámparas más populares es el "Omni Light". Ésta se puede operar con un cinturón de baterías de 30 volts (dando iluminación interrumpida durante una hora), o bien, operar con corriente casera; modificar el haz de luz de definido a difuso; agregar aletas para un mejor control del haz; colocar filtros difusores y de corrección del color; puede colocarse de manera manual o colocarse en la zapata de la cámara y; utilizarlo con sombrilla difusora de luz.

3.7.3.3 El Plan de Iluminación

Uno de los aspectos más importantes para la iluminación en locación es una meticulosa inspección del sitio donde se va a llevar a cabo la producción. Considerando aspectos como la luz disponible, los equipos adicionales que se van a utilizar, los espacios donde se colocarán, los posibles cambios en la temperatura de color, los filtros que se emplearán, las características de los fondos, la intensidad de las sombras y su relación con el contraste.

Por otro lado, se recomienda estudiar si el lugar dispone con la suficiente energía eléctrica, los contactos disponibles, las extensiones que se van a usar, el posible requerimiento de una planta de luz. Si se trabaja en exteriores, observar la ubicación del sol en relación de las acciones a grabar.

El plan de iluminación debe mostrar la localización de los instrumentos en relación con los objetos a iluminar y las áreas, la dirección principal del haz de luz, y el tipo y tamaño del equipo que se va a usar. Hace que esta tarea sea menos arbitraria, ahorrando considerable tiempo y energía para todo el equipo.

Para establecer un plan exitoso se requiere de una planta de piso detallada, donde se muestre la escenografía y la localización de la utilería. También la ubicación de los principales actores y sus movimientos, además, se especifica la posición de la cámara con los ángulos en donde se van a efectuar las tomas.

3.7.4 Micrófonos

Los micrófonos son traductores electroacústicos o, elementos que transforman la energía acústica en energía eléctrica, manteniendo al máximo la proporcionalidad entre la intensidad del sonido captado y la tensión eléctrica de salida. Se parecen en la medida de lo posible, al oído humano.

“La directividad de un micrófono es la variación del nivel de sensibilidad en función del ángulo formado por el eje de simetría de la membrana y la dirección de propagación de la onda sonora.”³⁸ Es omnidireccional si capta sonidos provenientes de todas las trayectorias. Es unidireccional o cardioide cuando capta tan sólo los ruidos que le lleguen en un estrecho ángulo. En el caso de que únicamente capten los sonidos que vengan por delante y por detrás, estaremos ante un micrófono bidireccional.

3.7.4.1 Clasificación según la forma en que captan el sonido.

- a) **Unidireccionales:** recogen el sonido que hay delante de ellos y casi no captan los que vienen de otros lugares. Al apuntar un micrófono unidireccional al sonido que se desea captar, se elimina el ruido sucio proveniente de otros lados. Hay que tener en cuenta de que la fuente de sonido no se salga del radio de acción, porque se puede captar muy bajo, perdiéndose las altas frecuencias, además, lo que se escuchará bien serán los sonidos de la zona hacia donde se apunte el micrófono.
- b) **Omnidireccionales:** este tipo de micrófono está diseñado para recibir, con la misma calidad, el sonido proveniente de cualquier dirección. Capta todo a su alrededor, por ejemplo, las conversaciones de un grupo de personas o los sonidos de alguien que se mueve. La desventaja es que no selecciona, ni distingue entre los sonidos escogidos y los que se atraviesan (ruido del ambiente). En casos como este lo mejor es acercar el micrófono al sujeto para que su voz se escuche mejor y domine a todo el sonido circundante.
- c) **Bidireccionales:** pueden captar tranquilamente los sonidos que se encuentran al frente y detrás de ellos, pero no los laterales.

³⁸ MARTINEZ ABADÍA, JOSÉ *Introducción a la Tecnología Audiovisual. Televisión, Video, Radio*, Ed. Paidós Comunicación, Barcelona, España, 1991, págs. 80 y 81.

3.7.4.2 Clasificación según la forma como se sostienen.

- a) **De Cámara:** pequeño micro omnidireccional situado en la parte frontal de la cámara. Puede recoger hasta la respiración del camarógrafo. Tiene la ventaja de captar con fidelidad sonidos de multitudes y voces muy cercanas. También hay en direccional, conectado en la entrada del micro de la cámara. Para acercarlo al protagonista se puede sujetar a un tubo telescópico. Algunas cámaras de video poseen un micrófono zoom. El uso de éste no es muy recomendable porque es posible que se quiera tener una imagen y los sonidos corresponden a los de un par de personas que están muy lejos. Otro tipo de micro de cámara es el de cañón común y corriente, conectado a la parte superior de la cámara y enchufado a la toma del micrófono exterior. Esta opción es muy buena cuando se desea alta fidelidad del sonido a distancia. Una desventaja es que la calidad y el volumen de los sonidos del entorno varían al efectuar paneos, al entrar las fuentes sonoras en el campo de acción del micrófono. Como sucede siempre con los micrófonos direccionales, es necesario apuntar con cuidado.
- b) **De Mano:** éstos fueron diseñados para evitar ruidos provocados por los movimientos. El de "Mano" es el que más se ve en televisión, en manos de cantantes, locutores y presentadores. Se debe colocar apuntando a la boca, y no hacia otros lugares, pues se volvería omnidireccional al captar sonidos no necesarios. Algunas personas lo utilizan sujetándolo a la altura de la cintura para que no aparezca en el encuadre, pero lo que hacen es deteriorar la calidad sonora de la respuesta y aumentar el ruido ambiente.
- c) **Personales:** el pequeño micrófono "Lavalier" está diseñado para ser colgado de un cordel alrededor del cuello o para engancharse a la corbata a alguna prenda de vestir. La persona no debe llevar objetos colgantes al pecho que puedan llegar a golpear al micrófono, pues su sonido en la grabación sería sobredimensionado.

Los micrófonos de "corbata", de "clip" o "lavalier" son la respuesta a muchos de los problemas de sonido existentes desde su aparición. Son compactos, no molestan y proporcionan una elevada calidad sonora. Posiblemente existan sonidos derivados de los roces con las prendas, pero suelen ser mínimos. Tienen un cable asociado que debe conectarse a algún circuito de entrada, como el enchufe de micro exterior de la cámara, un canal de audio de la mesa de mezclas de sonido o un enchufe del estudio dispuesto para tal efecto.

En grabación, el equipo de producción al dotar de un "lavalier" a cada persona, puede ocultar los cables pasándolos por debajo de la ropa. Esto, claro está, siempre que la persona no se vaya a mover. En caso de movimiento, se debe colocar precavidamente con masking tape. Los micros inalámbricos no tienen cable y permiten moverse a los personajes con mayor libertad. Poseen un cable corto que va a un transmisor colocado en el cinturón o en un bolsillo. La señal irradiada por el micro es capturada por la antena del receptor de FM, el

cual puede estar situado a más de 400 metros. La recepción desde el transmisor (alimentado por baterías, de una duración que va de 4 a 6 horas) puede variar. Si la acción se sitúa cerca de algún equipo o estructura metálica, pueden producirse desvanecimientos, distorsiones o pérdidas de la emisión.

- d) **De Jirafa:** utilizado con frecuencia en producciones de video en exteriores. Se trata de una barra de bambú o aluminio de dos metros o más, que soporta el micro en un extremo.
- e) **De Mesa:** cuando la persona que habla está en una mesa, se puede colocar el micrófono sobre un pedestal frente a ella, apoyándolo sobre una base de goma espuma que ayuda a aislar el micro en caso de que se golpee la mesa.
- f) **De Pie:** es un dispositivo de uso general que se utiliza cuando no importa que aparezca el micro en la imagen, tal como en las presentaciones, los cursos de inducción, las conferencias, las actuaciones musicales, etc. Un inconveniente es cuando la gente se mueve y queda fuera del alcance del micro. Por este motivo hay que asegurarse de que quien lo utilice, quede siempre dentro del radio de acción. Puede resultar favorable colocar marcas o señales con cinta adhesiva en el suelo para que el sujeto se guíe.
- g) **Colgados:** a veces, para que un micrófono quede cerca de la fuente de sonido, es mejor suspenderlo sobre la acción. Se aplica esta modalidad cuando se trata de coros, orquestas o el público de un espectáculo. Lo ideal es colgar el micro de un cable especial, no de su propio cable. Este método tiene la desventaja de ser muy rígido, pues sólo se graba en un área muy restringida. Otro inconveniente es que el micrófono puede llegar a verse en el cuadro, o producir sombras inesperadas sobre la imagen.

3.7.5 Complementos

- A) **Equipos para Movimientos de Cámara:** son instrumentos en los que se puede montar la cámara para movimientos que enriquecen los encuadres de las producciones.
 - **Tripie.-** estructura de tres tubos que nos ayuda a controlar los encuadres desde un lugar fijo.
 - **Steadycam.-** es un sistema que estabiliza la cámara cuando el camarógrafo se encuentra caminando o corriendo.
 - **Dolly.-** plataforma que se coloca sobre unos rieles y se utiliza para acompañar y captar la acción lateralmente.
 - **Grúa.-** es un soporte móvil que alcanza una altura de 9 metros y proporciona aéreas.

- B) **Cables de Alimentación:** cables necesarios para conectar los equipos y luces a la planta generadora de energía eléctrica.
- AC.- para corriente eléctrica
 - VNC/Coaxial.- para transferir imágenes a un monitor
 - RCA.- para transferir imágenes a un monitor
 - Extensiones
 - Conexiones
- C) **Dimmers:** son instrumentos a los que se conectan las lámparas de iluminación y puede aumentar o disminuir gradualmente la intensidad de luz.
- D) **Equipo de Tramoya:** bancos, baterías, bolsas de arena, masking tape, cinta de aislar, gaffer, franela, escaleras de extensión, aerosoles para limpiar, silicona.
- E) **Aparatos de Intercomunicación:** walkie talkies, radios y altavoces para dar indicaciones al staff.

En todos los equipos que en este trabajo de investigación se han mencionado, debe evitarse que sufran golpes, se calienten excesivamente o les caiga algún líquido ya que son instrumentos muy delicados.

3.8 El Sonido

En el video, como en el cine, el sonido constituye una parte esencial de la producción. Hay que señalar, que los sonidos no acompañan simplemente a las imágenes, sino que unas y otras se complementan. Si se escuchan tonadas musicales de Navidad, el espectador recordará las escenas del 24 de diciembre. Ciertas canciones u obras musicales traen al presente situaciones vividas al haberlas oído por primera vez.

Dada la cantidad casi infinita de sonidos que encontramos en el entorno, cada uno puede resolverse mediante un modelo de vibración compleja que se propaga en el aire o en otro medio. Si hay varias fuentes de sonido al mismo tiempo, sus modelos separados se combinan formando un modelo más complejo. Los tímpanos, el diafragma del micrófono y la aguja del tocadiscos son capaces de reconocer esta vibración combinada y el cerebro es capaz de interpretar el resultado.

La calidad del sonido plasmado en una producción se debe a tres factores principales:

- A) La técnica adecuada, o cómo se utiliza el equipo de video.
- B) La manera de seleccionar y mezclar los sonidos entre sí.
- C) La inserción del sonido en la imagen indicada.

Para aprovechar al máximo estos factores influyen, naturalmente, la experiencia, el conocimiento y el talento que se tenga para percibir sonidos y saberlos asociar a determinadas imágenes.

3.8.1 La Acústica

Para darnos cuenta de la variación que puede producir la acústica en la calidad sonora, sólo hay que comparar el sonido de una habitación cuando está completamente vacía con el de la misma cuando está amueblada y con gente. Conociendo los problemas de la acústica es posible evitar muchos de los problemas que se encontrarán en la grabación.

Al chocar una onda sonora contra una superficie dura (como el plástico, el vidrio, el metal) esta superficie absorbe poco la vibración, por lo que la mayor parte es un sonido que tendrá casi la misma fuerza que el incidente. Incluso las frecuencias más altas se verán amplificadas por la reflexión, y el sonido de la superficie será más brillante y definido que el original.

Por otro lado, al chocar una onda sonora contra una superficie blanda (cortinas, sofás, alfombras) parte de su energía se ve absorbida por la superficie. Las notas más altas son las que más se absorben debido a que el sonido reflejado es más débil y pierde sus frecuencias más altas. También es más suave, menos resonante y más oscuro que el original. Algunos materiales suaves absorben tanto el sonido, que prácticamente no hay rebote.

Ciertos lugares, como las iglesias, son extremadamente reverberantes o vivos. Rebotan de tal manera los sonidos que pueden escucharse hasta unos segundos más tarde. Es por lo que de acuerdo con las superficies, la inmobiliaria y los objetos atravesados la reverberancia cambiará.

Si se emiten sonidos en un lugar con muchas superficies absorbentes, tanto el original como las reflexiones se amortiguan rápidamente. Bajo estas condiciones muertas, se puede escuchar el directo con muy pocas reflexiones de los alrededores. Incluso un sonido muy fuerte, tal como un disparo o un aplauso, no llegará muy lejos y desaparecerá rápidamente.

Al aire libre, el sonido muere muy rápido debido a que el aire lo absorbe y no hay superficies reflectantes. Por eso, esa clase de sonoridad es débil y no viaja muy lejos. Un micrófono debe estar usualmente mucho más cerca de lo normal para poder recoger suficiente ruido, más aún cuando la persona habla muy bajo. Una característica de este tipo de sonido, es esa ausencia de rumores reflejados, además de la pérdida de las frecuencias altas y bajas, efecto que es difícil de imitar en un estudio.

La acústica puede influir en varias maneras, dependiendo de la posición del micrófono. Para evitar reflexiones que no se deseaban en entornos vivos, se debe acercar el micrófono a la fuente lo más posible.

Si se trabaja en entornos muertos, hay que también acercar el micrófono al sujeto debido a que el sonido no viaja bien. Si el entorno es ruidoso, será importante tener cerca el micrófono para que la voz se escuche claramente, por encima del ambiente y de los ruidos indeseados.

Asimismo, también puede haber problemas al colocar muy cerca el micrófono de la fuente del sonido, ya que la calidad de la sonoridad se vuelve tosca, es decir, los bajos se sobreamplifican y aparecen ruidos de la respiración, silbidos, el paso de la saliva y el rechinar de los dientes. Además, si se acerca demasiado el micrófono a un instrumento se pueden escuchar sonidos mecánicos como el movimiento de los interruptores, parpadeos y otros incidentales.

3.8.2 El Rango Dinámico

Normalmente los sonidos cubren un margen de volumen muy amplio. Afortunadamente, nuestros oídos se reajustan en una velocidad muy rápida y dentro de unos grandes márgenes para adaptarse a esta variación. Sin embargo, los sistemas de audio no pueden hacer lo mismo. Si las señales de audio son mayores de las que puede aceptar el sistema, éste se saturará y la sonoridad aparecerá distorsionada. Por otro lado, si los ruidos son muy débiles se mezclarán con el ruido ambiental. Motivos por los cuales, es necesario trabajar dentro de los límites del sistema para reproducir el sonido correctamente y con alta fidelidad.

Un sonido muy fuerte o débil posee un rango dinámico muy amplio. Los sonidos que no tienen rango dinámico, es decir, equilibrados, no producen problemas. Cuando se graban sonidos de esta clase, se evita con frecuencia variar la amplificación o ganancia del sistema, tras haberlo ajustado en la posición más adecuada.

En ocasiones, hay que grabar sonidos que varían en volumen, desde murmullos hasta explosiones violentas. Estos sonidos necesitan una compensación manual en el sistema. Para ello se gira el mando de ganancia, aumentándola para los débiles y disminuyéndola para los fuertes. Por lo tanto, a menos que los sonidos tengan un rango dinámico limitado, será necesario ajustar niveles.

3.8.3 Sonido Estéreo y Monoaural

Los seres humanos estamos acostumbrados a escuchar en sonido estéreo, en otras palabras, con los dos oídos; el cerebro tiende a comparar los ruidos de cada uno de ellos y a construir imágenes sonoras tridimensionales del mundo exterior, mediante las cuales se puede calcular la dirección y distancia del sonido.

El sonido no estéreo de televisión no es tan sofisticado. Su representación sonora es monoaural, es decir, de un solo oído y su única sensación de distancia es el volumen relativo de la sonoridad, sin saber la dirección del sonido.

Muchas de las técnicas de audio superan las limitaciones de los sistemas de sonido monoaurales. En una reproducción monofónica no se distinguen los sonidos incidentales de los reflejados, cosa que sí sucede en el estereofónico. Como en el monofónico aparecen los sonidos mezclados, hay que tener más cuidado con los efectos de vibración.

En vista de que el público no puede distinguir fácilmente la distancia y la dirección en el monoaural, hay que colocar el micrófono cuidadosamente, de modo que:

- Se eviten que los sonidos fuertes oculten a los suaves.
- No se capten demasiados sonidos reflejados.
- Los ruidos sin importancia interfieran con los sonidos deseados.

3.9 Música*

Desde la antigüedad, el hombre primitivo emitía sonidos guturales o instrumentales para prevenirse de una guerra, alistarse para la caza, celebrar rituales religiosos, o para recibir la muerte. Paralelamente, la música ha acompañado el desarrollo de la humanidad hasta nuestros días.

En relación a la producción de un video corporativo, la música es una herramienta que ayuda a dar ritmo y dinamismo a las imágenes. También identifica situaciones que se ubican en un espacio y en un tiempo determinado, por lo cual, en el futuro, el video será recordado con tan sólo escuchar alguna melodía.

Por otro lado, el himno institucional de algunas empresas puede alimentar las pistas de audio y exaltar los valores de cualquier cultura corporativa. De no existir algún himno, la casa productora puede proponer a su cliente la composición de una pieza para uso exclusivo de la institución, brindándole al proyecto un mayor impacto.

Para poder escoger una pieza adecuada, es necesario estudiar el guión a fondo y establecer que tipo de género es el adecuado. A continuación, se describen algunos géneros que pueden orientar a productores en sus distintos proyectos.

A) Música Electrónica: Es un género musical moderno que trata de imitar el bullicio mecánico y eléctrico de las ciudades, del cual surgieron cajas de sonido y composiciones que incorporaron el ruido de sirenas y silbatos. Los tres tópicos de la música electrónica son los sonidos hipnóticos, la psicodélica del espacio exterior y la tecnología.

* Esta información fue consultada en la tesis de Juan Carlos Castillo "Breve historia de fenómeno rock en inglés y su industria: un acercamiento a través de la radio". Universidad Intercontinental. México 1999.

Por su incomparable presentación e imagen, puede reemplazar la forma humana por robots en el escenario y en la sesiones fotográficas. Al combinar las ideas de las metrópolis como sinfonía de los futuristas, la repetición de los minimalistas, los secuenciadores caseros y la obsesión por la modernidad, se crearon los planos de la máquina musical que se escucha hoy en día.

B) House: Cuando la música disco perdió su atractivo para atraer a las masas, no desapareció, sino que se tornó "underground". Con el objetivo de hacer el sonido menos orientado al "pop". Algunos músicos le agregaron diferentes elementos de "tecno pop", "soul latino", "jazz" y "rap". De esta forma se creó un ritmo mecánico e insistente, y prácticamente instrumental, con voces que se limitan en expresiones o palabras aisladas de divas femeninas. Con la ayuda del sintetizador "Roland TB-303", se agregaron samples de televisión, ruidos electrónicos y efectos sonoros.

C) Tecno: A diferencia del "house" que tenía una relación directa con el sonido disco, el tecno es estrictamente electrónico, futurista y diseñado para audiencias específicas. Aquí, la velocidad y el ritmo de la música acelera considerablemente.

D) Jungle: Se caracteriza por ser una propuesta instrumental compleja lograda con rápidas máquinas de percusión, una profunda línea del bajo y ritmos cortados, arreglados y procesados. Incluyeron este sonido entre sus materiales artistas y grupos como David Bowie, Everything But the Girl y U2.

E) Reggae: Los atributos más notables de este género son los ritmos hipnóticos y pulsantes del "soul suave", el predominio del bajo acelerado, las letras político-sociales que hacen referencia al orgullo racial, la religión y el turbulento clima político de Jamaica y el trabajo de estudio para mezclar y crear efectos de sonido.

F) Jazz: ha sido llamado la música clásica de América y existen buenas razones para sostenerlo. Era un sonido bailable que era ejecutado por grandes bandas de "swing". Pronto los elementos rítmicos pasaron a un segundo plano y la improvisación se convirtió en el elemento principal de este género.

Su desarrollo se dividió en diferentes estilos: de los rápidos, duros ritmos del be-bop y las armonías suaves del "jazz cool", a las agitadas y atonales incursiones del "free jazz" y las sensuales ondas del "soul jazz". Lo que unía a todos era un origen común basado en el "blues", además de la interacción del grupo y la improvisación.

G) Instrumental: está diseñada para relajar a las personas. A diferencia del jazz que demanda la mejor atención posible, este género se introduce fácilmente en el cerebro. Aunque algunas grabaciones ciertamente caen en esta categoría, hay un gran número de arreglistas inventivos y conductores trabajando como Martin Denny, Les Baxter y Esquivel, que se distinguen por una instrumentación impredecible y arreglos ideosincráticos.

Finalmente, hay que señalar que la característica primordial de este tipo de música, de las vocales mudas de Ray Conniff a las expresiones latinas de Herb Alpert, es su accesibilidad para ser escuchada y el placer que produce.

H) New Age: Nacido de una estética que pretende inducir un sentido de calma interior, la música New Age surgió de múltiples esferas reflexivas. Generalmente son materiales armoniosos y tranquilos, que están relacionados con filosofías que motivan a la meditación trascendental y al saneamiento físico.

I) Rock: es una canción con una instrumentación específica y golpeteo o toque. Desde los años cincuenta se ha convertido en música popular, caracterizada por un fuerte ritmo y la abundante repetición de frases simples, a menudo con elementos de "blues", "folk" y música "country".

3.10 Escenografía

La escenografía es una construcción en tres dimensiones que reflejan fielmente la realidad. Corresponde a la época deseada, al ambiente adecuado, a las necesidades de producción, a las facilidades técnicas y al presupuesto que se esté manejando.

Basándose en el storyboard o en el guión técnico, el escenógrafo diseñará los decorados necesarios, construyendo un espacio, de acuerdo con las exigencias del video y los movimientos de cámara preparados. Antes de emprender la construcción, prepara los bocetos o maquetas que después son sometidos al director de la casa productora y al cliente para su aprobación.

Además, supervisa la realización de la escenografía hasta su montaje, retirada y almacenamiento. Cuando éste tiene listos los bocetos y planos necesarios para la construcción, los entrega al jefe de taller, que se encarga de la construcción de la misma. Además de los planos y bocetos, se hace una "planta de foro", que es un especie de mapa donde se hacen las indicaciones del área de ubicación en el set.

La maqueta es un recurso muy utilizado para presentar una reproducción fiel, en sus menores detalles, de toda clase de construcciones u objetos. Facilita la construcción de la escenografía y además, ayuda a planear todo lo concerniente al emplazamiento de las cámaras y las luces.

Se construye a partir de bastidores de madera cubiertos por triplay, lona o cartón, o con la mezcla de diversos materiales fáciles de moldear, para adoptar las formas deseadas. Sobre la cubierta de los paneles se da el acabado requerido, ya sea pintura o tapiz, o para lo que se desee imitar como muros de ladrillo, troncos de árbol, metal oxidado, etc. Sus medidas están hasta cierto punto estandarizadas, pero se modifican según las necesidades del caso. Las más comunes son de 3 metros por 2.4 metros.

Un equipo de escenografía está integrado por los carpinteros que construyen el bastidor de madera; los staffistas que los revisten de relieves moldeados y modelados; los ensambladores que tienen a su cargo las puertas, ventanas y todo el trabajo en madera; los cerrajeros se encargan de las cerraduras y finalmente herreros se encargan de los elementos metálicos que puedan entrar en las construcciones.

3.11 La Utilería

“La utilería está formada por todos aquellos elementos que sirven para la decoración de la escenografía y que de alguna manera participan en la acción. Dentro de la utilería también se pueden considerar los accesorios que puedan complementar el vestuario, el maquillaje y los peinados, la comida (si es necesaria) y todo lo que refuerce la ambientación requerida.”³⁹

El encargado de esta área recibe el nombre de utilero. Su labor consiste en conseguir para el video corporativo los elementos que van a servir de apoyo para la acción del personaje y que estén en las condiciones que establezca el storyboard.

En algunos casos, el utilero también tiene que ocuparse de ciertos efectos especiales. Debe mostrar objetos que reflejen siempre una época y un estado determinado, que puede ser que parezca nuevo, viejo, mojado, etc. Por ejemplo, si se trata de comida, ésta debe tener un excelente color y textura; lograr la apariencia espumosa de una cerveza; o simular un charco de agua que cae sobre el producto, entre muchos más.

Para lograr que tengan un gran aspecto estos objetos, se utiliza la técnica que se conoce como “maquillaje del producto”, que consiste en retocarlos de manera que no presenten ninguna imperfección, respecto a su consistencia, color, textura, tamaño, brillo, entre muchas otras características que varían según el producto de que se trate.

³⁹ GONZÁLEZ TREVIÑO, JORGE. Televisión. Teoría y Práctica, Editorial Alhambra, México, 1989, pág. 37.

3.12 Efectos Especiales

*“Es cualquier técnica o mecanismo que se utiliza para crear una ilusión realista en una situación donde no es posible usar cosas reales”.*⁴⁰ Cuando se va a realizar cualquier proyecto, hay que tener mucho cuidado de qué tipo de efectos se desea mostrar y planear detalladamente cómo se van a efectuar. Todo tiene que estar indicado en el guión y dibujado en el storyboard para que sea más fácil la creación del mismo.

A diferencia de las producciones cinematográficas, en el video no se cuenta con el presupuesto para realizar espectaculares efectos especiales. Éstos se dividen en tres clases:

- a) **Mecánicos:** creación de lluvia, viento, fuego, terremotos, humo, nieve, etc. Hacer volar algo o a alguien, explotar un automóvil, darle consistencia elástica a un objeto.
- b) **Ópticos:** consisten en la realización de ilusiones ópticas. Se pueden utilizar espejos, globos o lentes especiales con prismas. Se elaboran para crear imágenes que no existen en la realidad.
- c) **Electrónicos:** contribuyen a la presentación visual. Son producidos por una computadora o un equipo especial que tiene en su memoria una lista de diversos efectos. Estos pueden ser disolvencias, barridos, wipes, blanco y negro, pantallas divididas, digitalización y movimiento de logotipos. En los videos corporativos, estas herramientas pueden darle un gran dinamismo a la imagen y contenido del guión.

3.13 El Maquillaje

El maquillaje es un elemento imprescindible en la producción de un video corporativo. Con él, se busca destacar en los modelos o actores la belleza física. Resalta principalmente los ojos y la boca, que son los medios primordiales de expresión, y de atenuar ciertos defectos. La regla básica que hay que tener en la cabeza, es que un buen maquillaje es el que no se nota.

Los profesionales especializados según el tipo de maquillaje que se requiera reciben el nombre de maquillistas. Ellos cuentan con todos los elementos necesarios y el conocimiento de diversas técnicas para obtener resultados óptimos.

Es conveniente abordar algunas reglas básicas sobre el arte de maquillar para supervisar el resultado final. Antes de empezar, hay que estudiar el tipo de piel, los rasgos, la edad, el estilo que se quiere presentar, y la ropa que llevará puesta.

⁴⁰ CULHANE, JOHN. *Special Effects in the Movies*. Ed. Ballantine Books, USA, 1981, pág. 4.

* Se abordará más a fondo en estos efectos cuando se vea el Capítulo V, Postproducción, en el punto de la Edición.

3.13.1 El Femenino

- **La Limpieza:** Se recomienda a los modelos que se apliquen una dosis de crema hidratante un par de horas antes de comenzar a grabar, y que lleguen de preferencia sin maquillar. Si no es posible, hay que aplicar una crema desmaquilladora y eliminar la suciedad con un algodón.
- **La Base Correctora:** Antes de la aplicación del maquillaje, hay que corregir con una base correctora cualquier mancha, granito o marca que pueda aparecer en la piel de la modelo. La base correctora debe ser idéntica a la tonalidad de la piel. Últimamente está de moda el uso de una buena capa antiojera de varios tonos, ya que proporciona una mirada limpia y amplia.
- **El Maquillaje:** Éste nos permite conseguir un buen color, cubrir imperfecciones y obtener un acabado liso. Existen varios tipos, pero el más adecuado para el video es el fluido, ya que cubre mejor la piel. Pueden usarse hasta dos tonos más que el de la piel, aunque lo recomendado es que sea exactamente el mismo. Para determinar qué tono se adapta mejor, hay que emplear 3 o 4 tonos diferentes a lo largo de la mandíbula y escoger el que parezca haber desaparecido al fundirse con la piel. Además, es necesario que tenga un efecto mate para reducir la posibilidad de que surjan brillos. Se debe aplicar con una esponja especial humedecida, empezando por el centro del rostro y siguiendo la dirección del crecimiento del vello. No hay que olvidar el contorno de ojos y párpados, y difuminar suavemente la línea del nacimiento de cabello. Se tienen que eliminar los posibles excesos en la nariz y la barbilla, dando golpes suaves con la esponja. Después, hay que pasar la borla impregnada con polvos sueltos transparentes por el rostro. Éstos proporcionan luminosidad y dan naturalidad al rostro. El exceso hay que barrerlo con una brocha en abanico. Para evitar saturar de maquillaje y asegurar un resultado perfecto, es recomendable el empleo de un espejo de camerino que ilumina la cara desde todos los ángulos. Es muy útil porque no da lugar a sombras y permite ver claramente cualquier error que se pueda cometer a lo largo del proceso. Otra recomendación es la adaptación de una iluminación que se vaya a usar en la toma.

Un problema común es que se note la diferencia entre el color del rostro y el cuello. Se puede evitar difuminando las líneas de demarcación con la esponja, la zona del nacimiento del pelo, debajo y alrededor de la nariz, las orejas y la mandíbula. Para dar un poco de color al cuello, se puede pasar por él, la esponja con el resto del producto, después de maquillar el rostro.

- **El Perfilador de Ojos:** Los ojos requieren una atención especial, ya que son la parte más atractiva de una persona. En primer lugar, se debe aplicar una base de ojos sobre los párpados. A continuación, se traza una línea muy fina con el perfilador por encima de las pestañas. Hay que difuminar con un pincel adecuado, los perfiladores líquidos son recomendables, pero en caso de errores, resultan difíciles de corregir.

La línea de ojos negra sobre el párpado inferior endurece mucho la expresión. Si no es lo que se desea para el video, es mejor dibujar sólo el párpado superior en dirección ascendente, y quizá el inferior exclusivamente en la esquina externa. Con esto, se puede conseguir agrandar los ojos de la modelo. A muchas mujeres todavía les gusta pintarse una raya verde o azul en la parte inferior de la línea de las pestañas. Si bien es cierto que da profundidad, empequeñece la mirada y, sobre todo, dejó de estar a la moda hace más de 20 años. Puede resultar conveniente si la modelo tiene ojos prominentes. En estos casos se puede utilizar un lápiz blanco o blanco-rosado, que aclara y agranda la mirada.

- **Sombras de Ojos:** Las sombras claras y neutras iluminan el interior del párpado, mientras que las oscuras matizan el ángulo exterior. Se trata de sombrear, no de colorear, por lo que se tiene que recurrir a sombras transparentes que pasan casi desapercibidas.

Si se utilizan más de un color, se debe difuminar bien para que no se vean los límites entre un color y el otro. Al aplicar el color más oscuro en la parte exterior y el más claro en la interior del párpado se puede conseguir luminosidad en la mirada. Los tonos más adecuados son los neutros, rosados, color carne, tostados, topo y grises.

- **El Rímel:** Es imprescindible para embellecer los ojos debido a que agranda la mirada y da una gran expresividad. Los dos colores más utilizados para la máscara de pestañas son el marrón, el negro y el transparente. Este último proporciona un efecto de mojado; el marrón, un resultado natural; pero el negro es, por lo general, el más favorecedor. También se puede conseguir un efecto diferente y muy moderno con rímel azul, morado o plateado.

Se debe aplicar de la raíz a las puntas sólo en la cara interna de las pestañas superiores. Empezar por las de afuera y evitar maquillar las próximas al lacrimal, ya que empequeñecen al ojo. Si se aplica hacia arriba, agrandará la mirada, si se peinan las pestañas en ángulo, se puede obtener una mirada rasgada. Para tener un mejor resultado, se aplica una segunda capa, una vez que está seca la primera.

- **Las Cejas:** Son el marco que le da expresividad a una mirada, así que no hay que olvidar maquillarlas. Se peinan las cejas hacia arriba y se rellenan con un lápiz o pincel de un tono parecido al del cabello o un tono más claro. Después se vuelve a cepillar hacia arriba para difuminar y suavizar el color.
- **Los Labios:** El color de los labios dependerá del estilo que quiera dar a su modelo: agresivo, seductor o natural. Es importante señalar que el color de los labios deberá ser de la misma familia (cálido o frío) que el de las mejillas, y en cualquier caso, armónico con la ropa y demás colores que aparecen en el encuadre.

En primer lugar, se debe dibujar una línea alrededor de los labios con un perfilador. Si se desea que se vean más grande, se recomienda trazar por el exterior, o delgados por el interior. Los perfiladores oscuros proporcionan un aspecto muy artificial. Lo ideal es que sea del mismo color que la barra. La regla de oro: no se debe de notar que están delineados. Para ello, hay que difuminar correctamente después de aplicar el rojo de labios. Se rellenan los labios con un pincel y luego se matiza el resultado con una capa de polvos transparentes. Finalmente, se aplica una segunda capa.

- **El colorete:** Es otro aspecto importante en el maquillaje, ya que puede hacer milagros. En general, si el rostro es triangular, se puede aplicar el colorete con toques circulares en el centro de los pómulos. Si la cara es cuadrada, se parte del interior del ojo hacia fuera, en línea recta. Si es redonda, se empieza de la mitad de la mejilla y se aplica el rubor hacia la raíz del cabello. Por último, con una cara ovalada se pueden dar pinceladas en la barbilla y en las mejillas.

Para lograr un "look" natural, se le solicita a la modelo que sonría ligeramente para aplicarle el rubor en la parte más protuberante de la mejilla. No conviene excederse en el colorete, se trata de imitar un resultado natural, así que lo básico es dar golpes suaves con la brocha en las zonas que se enrojecen normalmente: los pómulos, la frente, el puente de la nariz y la barbilla.

3.13.2 El Masculino

Al igual que con las modelos, lo que se busca es tener un resultado lo más natural posible, pero atractivo sobre todo. Si bien los modelos masculinos no profesionales se suelen mostrar reticentes a la sola idea de maquillarse, es fácil convencerlos diciéndoles que saldrán a cuadro mucho más favorecidos, cosa que no es mentira.

Si no se desea que aparezcan con barba, hay que pedirles que con mucho cuidado se afeiten bien por la mañana. Si por lo contrario, se desea un “look” más agresivo, con barba incipiente, no hay que olvidar avisarle a los modelos con tiempo de anticipación.

Al maquillarlos, primero hay que limpiar la piel del rostro con una crema desmaquilladora. Corregir cualquier imperfección que no se quiera ver en el video, con una base correctora del mismo tono que la piel, de forma moderada; debido a que la capa de maquillaje que cubrirá la base correctora será mucho más ligera que en el caso de una modelo femenina.

Lo ideal es la aplicación de una suave capa de maquillaje mate del mismo tono que la piel para cubrir y dar uniformidad. Si no hay manera de convencer al modelo se limitará a la aplicación de una ligera capa de polvos transparentes, pero si es muy moreno y tiene la marca de la barba, no hay más remedio que aplicar una base de fondo. Finalmente, los labios se humedecen para dar más vida a esta parte fundamental del rostro.

3.13.3 Maquillaje de Fantasía

Consiste en asignar al talento cualidades peculiares, que le den la apariencia requerida por el personaje a representar. Puede acentuar o simular la juventud o la vejez, simular un golpe en alguna parte del cuerpo, una herida, o que el individuo adopte la apariencia de un monstruo. Tiene una estrecha relación con la producción de efectos especiales.

3.13.4 Materiales Necesarios

- **Limpieza:** algodones, base correctora, corrector de ojeras, crema desmaquilladora y un tónico astringente.
- **Maquillaje:** borla para polvos sueltos, brocha en abanico, esponja especial, maquillaje fluido mate, polvos sueltos transparentes.
- **Ojos:** Base de ojos, perfilador líquido o lápiz normal, pincel para difuminar la línea de ojos, sombras (transparentes, neutras o claras).
- **Cejas:** Gel o gomina, lápiz o pincel, moldeador, peine para cejas y pestañas.
- **Pestañas:** rimel.
- **Labios:** brillo de labios, perfilador, pincel y rojo de labios.
- **Colorete:** rubor y brocha para colorete.

3.14 El Vestuario

Está constituido por la ropa y accesorios que dan el aspecto personal a los integrantes del talento. Corresponde directamente a la época en que se desarrolle la acción. Apoya al igual que el maquillaje y el peinado, a la caracterización general de los modelos o actores.

El color de la ropa afecta psicológicamente al observador y al que la lleva puesta. Los colores cálidos como el rojo, el naranja o el amarillo atraen la mirada, a diferencia de los fríos, como el azul o el verde. Los colores transmiten mensajes. Por ejemplo, el negro puede ser seductor y el rojo agresivo, mientras que un color pastel es dulce y tranquilizador (romántico y joven).

Para darnos cuenta de qué manera afecta el color a la noción de la distancia, se escogen dos objetos idénticos, uno azul y otro rojo, y se colocan al mismo nivel. Si nos alejamos se podrá ver que el objeto rojo parece estar más cerca que el azul, aunque en realidad se encuentran en la misma distancia. Esto es importante a la hora de trabajar con un modelo.

Por otro lado, si se supone que en una grabación un modelo está sujetando unas toallas de baño y el objetivo de el video es impulsar al fabricante de toallas. Si los productos son de un color frío y la ropa es de un color cálido, el ojo del espectador será atraído hacia el modelo.

Al poner a la vista una gama de productos idénticos, todos en el mismo plano visual. La variación del color puede crear un efecto tridimensional. Si existen dudas sobre qué color utilizar en una escena, se recomienda colocarse enfrente de los colores, cerrar los ojos y abrirlos rápidamente. El primer color que llame la atención puede ser el adecuado. Existen proyectos que cuentan con el suficiente presupuesto para contratar un asesor de moda. Éste puede verificar los arreglos de ropa de los modelos.

Los productos de maquillaje representan un peligro constante para las prendas. Las manchas ocasionadas por el maquillaje pueden ser apreciables en los encuadres. El modelo debe ser maquillado antes de vestirse. Si tiene que ponerse la ropa por la cabeza, es necesario colocarle una toalla sobre la cara. El asesor puede ayudar y vigilar que no se manche la ropa.

Si es necesario retocar el maquillaje del modelo cuando ya esté vestido, se puede quitar la ropa siguiendo el mismo procedimiento o utilizar toallas grandes para cubrir la ropa mientras que se efectúan los retoques necesarios. La mayoría de los maquilladores llevan consigo capas con las que envuelven los hombros del talento y protegen el vestuario.

El modelo no debe estar vestido con la ropa en cuestión durante el trayecto a la locación, ni hacer nada que le suponga arrugarse o ensuciarse. Es indispensable que use protección contra el sudor. Entre escena y escena, deberá permanecer de pie, aunque en la toma se encuentre sentado o tumbado.

Mientras el modelo posa, se verifican los pliegos de la tela. Si viste un traje de talla única, puede que sea necesario hacer algún ajuste. También se pueden utilizar alfileres para modificar la forma y obtener un mejor efecto visual.

Otro truco es la utilización de papel para rellenar las partes del cuerpo que lo necesiten. Cuando se realicen todos los arreglos, el modelo aparecerá perfectamente vestido.

La bastilla de un traje o de una falda puede ser irregular. En la producción, es importante supervisar que no caiga más por detrás que por delante. Es responsabilidad de la casa productora la presentación de los actores con un gran aspecto. Cuando se requiere que la modelo se meta una mano en el bolsillo, debe colocar la mano con suavidad para que se forme una línea recta y que no se formen falsos pliegues.

Finalmente, es importante señalar que los zapatos siempre son un problema, aunque no formen parte de la escena. Cuando figuran en el encuadre, el iluminador debe proyectar una luz alta por encima que le dé a los zapatos una forma tridimensional. Se recomienda una muy buena boleada antes de grabar.

Si tiene que aparecer los tobillos en la escena, una técnica para impedir que se vean las venas, es colocando el pie descalzo de la modelo sobre una cubeta llena de hielos, por lo menos quince minutos antes de que comience la sesión. Entre escena y escena, la modelo debe descansar los pies descalzos. Mientras más fríos tenga los pies, más tiempo habrá para grabar sin que aparezcan las venas. Cabe mencionar, que entre mejor luzcan los actores, los televidentes desearán vestir e identificarse con el estilo de la corporación.

3.15 El Peinado

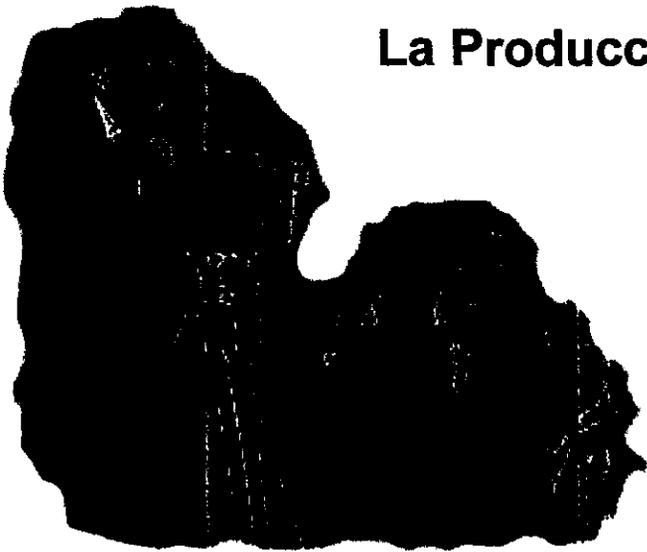
Como se ha mencionado en anteriores puntos, el presupuesto nos puede permitir darnos el lujo de contratar a un peluquero o a un estilista profesional. Ellos pueden ser indispensables porque muchas modelos no saben peinarse correctamente. Éstas tal vez conozcan los estilos de la moda, pero no saben como aplicarlos a las imágenes que se quieren realizar.

Muchas empresas exigen a sus empleados un look conservador, por lo que será contradictorio si el modelo trae el pelo largo o al estilo punk. Se sugiere buscar el corte que se acople al perfil de la compañía.

Este es el último punto de la preproducción. Después de que se han pulido todos los detalles que intervendrán más adelante, la siguiente etapa es la grabación del video corporativo.

Capítulo IV

La Producción



En esta etapa se vuelve realidad todo lo que antes fueron dibujos de un storyboard e ideas ampliamente definidas en salas de juntas. La escenografía y los efectos especiales se convierten en elementos tangibles y perceptibles, los modelos y actores se transforman en los personajes de la historia, y se graban las tomas que forman las escenas del video corporativo.

4.1 Dirección

El Director, es el capitán del proyecto que tiene la facilidad y la sensibilidad artística para comunicarse por medio de imágenes y sonidos. Conoce perfectamente el equipo técnico con que cuenta para poderlo explotar al máximo y distribuye el trabajo en el staff de producción.

Juan López Bedolla indica que el Director es *“aquel que hace de todo en una creación de cine, video y televisión. Él hace la cámara, el guión, la preproducción, el storyboard, el montaje, etc. Un realizador de video puede ser también su propio productor y desempeñar muchos oficios dentro de la obra.”*⁴¹

El realizador tiene la capacidad de concebir la obra, es decir, interviene en algunas fases de la creación, más no en todas. Casi siempre los Directores son guionistas. En otros casos, han sido fotógrafos de cine, asistentes de dirección o actores. Siempre un Director, es quien guía a los actores y comanda la puesta en escena, o sea, todo aquello que ha de aparecer ante el lente de la cámara.

La dirección asume la realización técnica y artística de la grabación, de acuerdo al plan de trabajo elaborado conjuntamente con el equipo de producción y su objetivo primordial es la creatividad en el video.

La principal actividad del Director durante la grabación, es la dirección artística y fotográfica. Antes de comenzar a rodar, platica con los modelos o actores sobre las acciones que deben realizar frente a la cámara, y hacen pequeños ensayos. Debe tener el tacto para comunicar al talento exactamente lo que se necesita, para ello es importante establecer una buena comunicación con ellos.

Al comandar las cámaras, decide sobre las entradas y salidas de cuadro por parte de los personajes, los movimientos de la cámara, los colores y tonos en el video, la abundancia de extras o la soledad del paisaje. Precisa el toque musical y los cortes de los planos para aclarar el rumbo de la historia.

Además de encargarse de la dirección de los actores, coordina y supervisa el trabajo final de los jefes operadores, de los escenógrafos, efectos especiales, maquillista, coordinador de vestuario, utileros, etc. Después de que se encuentran

⁴¹ LOPEZ BEDOLLA, JUAN. **Manual de Producción de Video**, Ediciones Kinescopio, Medellín, Colombia, 1991.pág. 92.

dispuestos todos los elementos y que comienza el rodaje, supervisa el encuadre y la calidad de las imágenes. Trabaja en coordinación con el camarógrafo, aunque en algunas ocasiones el mismo Director es también el operador de la cámara.

Con el guión técnico terminado, el Director calcula aproximadamente el tiempo que se empleará en el levantamiento de la imagen, basándose en el número y orden de las escenas, y en los escenarios o decorados exteriores o interiores, con lo que configura el "shooting order", en el que establece el orden en que se van a grabar las distintas tomas, el tiempo necesario para iluminar cada set o locación y cuánto tiempo se empleará en realizar cada una. Con esta información, determina las jornadas de trabajo tanto del equipo, como del personal técnico y artístico.

Generalmente, el Director puede escoger grabar en un principio, todas las tomas que se lleven a cabo en una misma locación o set, con la misma iluminación o con el mismo ángulo de cámara, debido a que se ahorra tiempo. La clave consiste en que con la elaboración del "shooting order" se reduzca el tiempo de grabación.

La hoja de llamado se organiza conforme al diseño de producción, con el objeto de citar al equipo de producción en el foro o en la locación, de manera que exista el tiempo suficiente para comenzar a grabar en la hora que se había planeado.

Los llamados se dan escalonadamente, los primeros en llegar son los de alimentación, con el desayuno, las mesas y las sillas; y conforme vaya llegando la gente a la locación se alimenta y posteriormente comience a trabajar. Casi simultáneamente llega el equipo de producción, se encarga de la coordinación y desenvolvimiento general del proyecto, así como de disponer todos los elementos que necesite cualquiera de las personas que participen en el rodaje.

Después llegan los del staff, los transportes y el equipo (cámaras, luces y micrófonos). Para ir preparando la cámara y lo relacionado con ella se encarga el asistente de cámara. Según lo complicado de la escenografía, la utilería y los efectos especiales, se les da un llamado con tiempo suficiente a los responsables para que se alistén.

Posteriormente, llegan a la producción el maquillista y el coordinador de talento. Los últimos en llegar son el camarógrafo y finalmente el Director. A los modelos y actores se les dan llamados escalonados, según los horarios en que se tenga planeado grabar sus distintas escenas.

* En castellano significa el orden de filmación.

4.2 Funciones del Personal

- **Asistente de Dirección:** es el colaborador más cercano al Director. Es el responsable de preparar de antemano todos los elementos necesarios para el momento de grabar. En la locación se encarga de supervisar como va la preparación de los actores o modelos, de los decorados, la tramoya, el vestuario, los efectos especiales y *todo lo que se necesita para el momento de la ejecución del rodaje*. Igual que el continuista, cronometra cada escena para saber la duración exacta de ellas, anota las velocidades de grabación, y hace pequeñas observaciones sobre cada escena grabada.
- **Coordinador de Talento:** su trabajo tiene que ver con todo lo referente a los modelos o actores, supervisa que estos lleguen a la hora de su llamado, que se alimenten y posteriormente está muy alerta en la locación, para mandarlos preparados en el momento que lo solicite el Director. Se ocupa de *proporcionarles cualquier cosa que pudieran necesitar, y trabaja muy de cerca con los coordinadores de vestuario y maquillaje*.
- **Coordinadores de Vestuario y Maquillaje:** mientras se están preparando los sets para la grabación, el coordinador de vestuario junto con su asistente visten a los modelos o actores. Cuando se trabaja en foro, esta actividad se realiza en los camerinos, uno de los cuales se emplea para concentrar el vestuario y los accesorios, mientras que los demás se utilizan para que se cambien los participantes. En el caso de que se grabe en locación, se alquila un camper para el vestuario y el maquillaje. En cuanto están vestidos los personajes, pasan con el maquillista, quien los arreglara y peina.
- **Staff:** se encarga del aspecto eléctrico, de las conexiones a la planta de energía, de todo lo que se tenga que montar sobre la tramoya del foro, es decir, en la construcción de la madera que hay en la parte superior de los estudios, de la cual cuelgan equipos de luces, cortinas para delimitar sets, entre otras cosas. También colaboran con el montaje y desmontaje en las locaciones, en la iluminación de éstas, y en general en todas las actividades pesadas de la producción, como cargar y descargar el equipo de los camiones.
- **Escenógrafo:** el manejo de la escenografía durante la producción tiene que ser muy fluida, puesto que si ésta no se encuentra lista, no se puede llevar a cabo la producción. Se encarga de supervisar que todas las escenografías sean montadas y desmontadas paulatinamente durante la realización, de manera que una vez utilizado el primer set, el segundo se prepare y esté listo en el momento preciso en que se termine el rodaje anterior.
- **Utilero:** el utilero prepara los "props", es decir, los objetos que participarán como utilería en el rodaje. Por la naturaleza de su trabajo, conoce los solventes, pinturas, barnices, limpiadores y características de distintos materiales como plástico, vidrio, piel, madera, etc. Además mantiene en buen

estado tanto el producto como el lugar en que sea puesto para las tomas de producto.

- **Gaffer:** es el director de iluminación. Debe reproducir ambientes desde el sol más deslumbrante hasta la luz tenue de una vela. Juega con luces naturales y artificiales para crear ficticiamente una atmósfera.
- **Camarógrafo:** supervisa conjuntamente con el Director la iluminación del set, y la composición de las imágenes. Delimita la parte de espacio contenido en el cuadro rectangular de la imagen a grabar para regular los movimientos y las posiciones de la cámara. Es quien se encarga de la producción de las distintas tomas que conforman las escenas. Hay una gran actividad cuando se trata de preparar la cámara. Ésta debe ser puesta en la posición que dé el ángulo deseado para la escena, y después preparar el encuadre para que el campo de visión incluya todo lo que debe. Cada detalle de las tomas siempre son planeados con anterioridad y practicados entre el Director y el Operador de Cámara, los cuales trabajan en estrecha relación con el responsable de la iluminación.

Con frecuencia el camarógrafo debe enfrentarse al difícil problema de componer un buen cuadro en una mínima cantidad de tiempo. Con la ayuda del Director debe ser capaz de seleccionar el ángulo propio para determinar el cuadro perfecto en pocos segundos.

El camarógrafo es un artista que debe tener la capacidad suficiente para entender lo que quiere el Director. Ambos tienen la habilidad de leer y desglosar las imágenes que reciben en el viewfinder en cuanto luz, sombras y composición, de acuerdo con la atmósfera de las escenas, elementos con los cuales crearán imágenes visuales. Deben conocer la posición del actor con relación a la cámara y la ubicación de las luces con respecto a cámara y actor.

- **Asistente de Camarógrafo:** tiene la responsabilidad de cargar y descargar la cámara, del correcto funcionamiento de ésta y su limpieza. Debe verificar también la distancia entre los modelos o actores y el objetivo. También colabora en todo lo concerniente a desplazamientos de cámara. Elabora una planilla con el desglose de toma por toma y rotula cada cassette ya grabado. Es el encargado de colocar los lentes a la cámara.

4.3 Uso de la Cámara

4.3.1 El Encuadre

El encuadre es "el conjunto de las características del cuadro de las que dependen la perspectiva y la disposición de las figuras"⁴². Es uno de los

⁴² SADOUL, GEORGES. *Las maravillas del cine*, FCE, México, 1981, pág. 31.

elementos que dan mayor expresividad a la imagen y se puede dividir en objetivo o subjetivo, según la acción que se esté grabando:

- Se llama objetivo al encuadre visto desde la cámara como si se tratara de un personaje ajeno a lo que está sucediendo.
- Recibe el nombre de subjetivo el encuadre visto desde la cámara como si ésta sustituyese a un personaje de la historia.

4.3.2 El Plano

Antes de poder hablar sobre los planos, es necesario saber que una toma es la grabación de una imagen mediante la cámara, en forma ininterrumpida, y que da origen al plano.

El plano es todo lo registrado por la cámara desde el momento en que se aprieta el disparador hasta que se interrumpe la escena. Su denominación depende del espacio del encuadre y del movimiento de la cámara. *“Es la unidad de significación más pequeña en un programa, es decir, la mínima unidad espacio-temporal en que puede fragmentarse la narrativa”*.⁴³

Hay que señalar que su duración es ilimitada, es decir, puede durar desde unas décimas de segundo en el caso de un plano relámpago, hasta componer una película entera. También su significado es abierto y se puede interpretar de forma diferente según el contexto en que se inscribe. La significación del plano viene condicionada tanto por los planos que le preceden como por los que le siguen.

El tiempo de la realidad es secuencial, esto quiere decir que los acontecimientos suceden unos a continuación de otros. Las técnicas audiovisuales efectúan una comprensión de la realidad para mostrar, en pocos minutos, historias que abarcan extensos lapsos de tiempo. El video ofrece retazos de realidad que, ordenados, representan tiempos más largos o, por el contrario, extienden el tiempo real.

Estas condensaciones o extensiones las efectúa el realizador a base de segmentar la realidad en planos que, una vez entrelazados, permiten recomponer, para los espectadores, las situaciones que pretende comunicar. Él sintetiza la realidad durante una planificación o proceso de agrupación de planos que lleva al resurgimiento de una realidad nueva a partir del ordenamiento de elementos dispersos.

Las denominaciones de los planos vienen motivadas por la cantidad de información que aparece en la pantalla: los planos generales o largos sirven para establecer el ambiente y para mostrar el escenario donde va a transcurrir la

⁴³ MARTÍNEZ ABADÍA, JOSÉ. *Introducción a la Tecnología Audiovisual. Televisión, Video, Radio*. Ed. Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1991, pág. 100.

acción; los planos cortos poseen un carácter más dramático, muestran los detalles, son los planos típicos de la acción.

La terminología empleada en los medios audiovisuales para concretar el espacio que abarcan los planos se ha estandarizado. Existen todavía algunas diferencias de opinión entre unos y otros realizadores. Lo recomendable es que el equipo que ha de acometer la realización de un programa comparta el mismo criterio respecto a la denominación y al valor de los planos.

La tipificación del plano emplea como referencia al ser humano. Los más usados son:

- **Gran plano general:** el decorado predomina sobre el personaje que no ocupa más que una pequeña parte del encuadre. Al contener la escena, algunos elementos permiten al operador la posibilidad de efectuar composiciones artísticas. Este plano relaciona entre sí a los diversos elementos que aparecen en el encuadre. A veces se emplea para realzar la insignificancia del hombre frente al espacio que le rodea.
- **Plano General:** El encuadre abarca no sólo al personaje completo sino también a parte del campo de acción del decorado. Con este plano se presenta el escenario donde van a suceder los acontecimientos. Se relaciona al sujeto con los elementos espaciales que lo rodean. Contiene, aunque menos que el anterior, una gran cantidad de información que obliga a mantenerlo en pantalla el tiempo suficiente para permitir su asimilación por parte del espectador.
- **Plano Entero:** El personaje aparece de cuerpo entero dejando un pequeño margen contextual en la parte inferior de la imagen y margen mayor en la parte superior. En este plano el personaje predomina sobre el contexto.
- **Plano Americano:** La figura del personaje se corta por arriba de las rodillas con lo que el sujeto se amplía respecto a los planos precedentes. Sugiere la sensación de acercamiento del espectador hacia el sujeto. Los elementos de decorado, que en los planos anteriores ocupaban una parte de la atención, desaparecen. Aún perduran algunos elementos que impiden centrar el interés exclusivamente en el personaje.
- **Plano Medio:** La base del encuadre corta al sujeto por debajo del pecho. Es uno de los planos más utilizados en la realización de entrevistas.
- **Primer Plano:** El rostro ocupa la mayor parte de la pantalla y desplaza a todos los elementos del entorno. Incluye una parte del hombro. Es un tipo de toma muy vigorosa que concentra el interés del espectador, enfoca la atención y enfatiza. El gesto, que pasaría inadvertido en otros planos más largos, adquiere aquí una gran relevancia. La interpretación, el maquillaje y la

iluminación debe cuidarse con sumo esmero por el efecto de magnificación del rostro del sujeto que proporciona este plano.

- **Gran Primer Plano:** Incluye una parte incompleta del rostro y su fin es el de dirigir toda la atención del espectador sobre dicho rostro. No hay que excluir la parte inferior de la cabeza, es decir, la barbilla, ni la boca del modelo. Por otro lado, está permitido cortar la parte superior de la cabeza. La expresividad de este tipo de plano es tan elevada que su empleo se restringe a usos muy excepcionales.
- **Plano Detalle:** Es un plano referido, normalmente, a objetos pequeños que no guardan relación directa con el cuerpo humano. Así un reloj, unas gafas, un teléfono, etc. Sirve para reconocer sujetos aislados.

4.3.3 Movimientos de Cámara

La técnica audiovisual, para la consecución de la máxima expresividad narrativa, complementa la planificación con movimientos de cámara que simulen los gestos y acciones particulares que ejecuta el ser humano. La regla de oro a seguir es que el movimiento pase inadvertido para el espectador y que se efectúe, tan sólo, cuando exista una poderosa razón para su uso.

- **El Paneo:** El movimiento de cámara más simple es el paneo o giro de la cámara sobre su propio eje. Puede ser en el sentido horizontal, vertical u oblicuo. Con este giro se persigue en relación de una causa entre los dos extremos que la delimitan.

El paneo debe iniciarse siempre con un plano fijo, desarrollar un movimiento de rotación uniforme y regular durante su trayectoria, y terminar con otro plano fijo. Es fundamental contar con un buen tripie o soporte de cámara que disponga de una cabeza giratoria ajustada y equilibrada. La uniformidad en el desplazamiento es necesaria para evitar saltos de imagen.

- **Paneo Vertical (Tilt up y Tilt down):** La cámara sube o baja para describir algo o para seguir el movimiento del sujeto.
- **El Travelling:** Es el movimiento espacial de la cámara mientras se efectúa el registro de la imagen. Equivale al desplazamiento del espectador respecto al personaje de la acción. Es un movimiento difícil de ejecutar y requiere que se mantenga un ritmo y una sincronización con todos los elementos del encuadre. Añade, además, una dificultad: la necesidad de mantener la corrección del enfoque que variará en el caso de un acercamiento o alejamiento de la cámara respecto al objeto encuadrado.

Para la ejecución de un travelling se necesita de equipo mecánico llamado "Dolly" (rieles), grúas o vehículos. Puede ejecutarse hacia delante o hacia

atrás, acompañando a un sujeto en movimiento desde su parte delantera o desde su espalda, desplazándose de forma lateral al objeto, etc.

- **Alejamiento:** La cámara se aleja del actor o del objeto. Este movimiento se puede hacer con el "Steadycam", el cual es un aparato soportado mediante resortes que se adaptan al cuerpo humano y así se evitan brincos o vibraciones en la imagen.
- **Acercamiento:** La cámara se mueve hacia el actor o hacia el objeto.
- **El Zoom:** Es el cambio de una longitud focal de la lente, del plano lejano al plano cercano o al revés, es decir, del gran angular a teleobjetivo, o viceversa. Consiste en un acercamiento o alejamiento de la imagen encuadrada sin que se produzca ningún movimiento de la cámara. Es una técnica muy cómoda pero poco natural porque el ojo humano no puede efectuar este movimiento. Además su uso da lugar a un apreciable aplanamiento de la perspectiva en las distancias focales máximas. Se recomienda que este recurso se emplee con mesura.
- **Plano Lateral:** La cámara se ubica a 90 grados del sujeto y éste se ve de perfil. Se le conoce también como "Plano Perfil".
- **Plano Diagonal:** Ubicación de la cámara a 45 grados del sujeto.
- **Subjetiva:** Lo que la cámara enfoca según el campo visual del actor. Lo que mira el personaje y que en la edición va situado después del un "Gran Primer Plano" de la mirada del actor.
- **El Barrido:** es un paneo a gran velocidad y produce un efecto que simula la dilución de los detalles de la escena en el transcurso del movimiento. Es un efecto de gran impacto muy útil para su empleo en situaciones de tensión dramática.

4.3.4 Emplazamientos de Cámara

La actitud del espectador hacia un sujeto encuadrado puede variar en función del ángulo desde el que se hace la toma. La gran mayoría de los planos son efectuados desde un ángulo que corresponde a la posición de nuestros ojos. Los ángulos de toma favorecen la coloquialidad entre actor y espectador porque existe una perfecta correspondencia en el nivel visual de ambos.

- **Ángulo Picado:** La cámara se sitúa por encima de la horizontal y ofrece al espectador la sensación de fuerza y superioridad con respecto a la imagen encuadrada. En este caso, el espectador adopta una posición de autoridad e incluso de condescendencia hacia el sujeto. El Picado anula y masifica.

- **Ángulo Contrapicado:** La cámara se sitúa por debajo de la horizontal. El personaje adquiere rasgos de autoridad, fortaleza y poder. La relación dramática del espectador respecto a los elementos encuadrados es de inferior a superior, de abajo a arriba. La impresión será más intensa mientras menor sea la distancia entre espectador y actor. El contrapicado magnifica y destaca.

4.4 La Composición

La composición de un encuadre no está limitada a la disposición de las formas sino que incluye también la relación entre dos o más movimientos, entre los objetos y los movimientos, entre las luces altas y las sombras, la textura visual de los objetos y eventualmente el contraste entre varios colores. Incluso la relación entre las fuentes de sonido y los elementos serán de gran importancia.

A continuación se presentan algunas sugerencias para los camarógrafos en el desarrollo de la composición de los encuadres:

- Los movimientos cercanos a la cámara son más dramáticos y producen mejores efectos que los movimientos laterales que cruzan el campo de vista.
- Las líneas verticales, horizontales o diagonales en el escenario o en el fondo nunca deben dividir el cuadro en dos partes iguales. El valor pictórico de un encuadre podría arruinarse por tales situaciones. Este problema puede corregirse con un sutil variación del ángulo de la cámara.
- Se recomienda no usar ángulos inusuales o distorsionados a menos que tengan una razón justificada que contribuya a las cualidades de la narración.
- Al grabar, debe mantenerse una perspectiva interesante, incluyendo varios objetos o porciones de objetos, tanto adelante como detrás del campo. Los encuadres no tienen que ser necesariamente compuestos con una simetría perfecta, pues reduciría el interés. Además, cualquier objeto que se muestre parcialmente, situado hacia un lado o ángulo, tiene más interés pictórico que cuando se muestra completamente.
- Es preferible evitar composiciones rectangulares o cuadradas, a menos que puedan observarse desde un ángulo del cuadro. La triangular es más placentera y comúnmente es fácil de lograr durante la puesta en escena. Del mismo modo, es preferible que la acción tenga lugar sobre una diagonal, más que sobre una línea horizontal que cruce el cuadro.

- Finalmente, hay que señalar que también una variación de la iluminación sobre diferentes plano del área del cuadro agregará interés y profundidad a la imagen.

4.4.1 Principios estéticos de la composición.

- **Unidad:** un cuadro es como un frase. Debe contar una historia, sin que haya nada que distraiga el efecto de todas las partes contenidas en líneas, masas o formas.
- **Variedad:** para mantener la atención de la audiencia, debe haber una variación controlada, es decir, cambios en áreas, modos, pasos, proporciones y acentos.
- **Armonía:** este concepto toma en cuenta el criterio de unidad como el de variedad porque implica colocar las cosas relacionadas dentro de una totalidad de elementos agradablemente vistos.
- **Balance:** un cuadro está hecho de unidades separadas, cada una de las cuales tiene un peso que atrae a la vista. Todos los elementos de línea, masa, color y dirección del movimiento pueden ser balanceados para producir efectos sobre el espectador.
- **Ritmo:** la aplicación del ritmo a la composición pictórica no es tan obvia como algunos de los demás principios, pero puede ser de vital importancia. En la composición de una escena con un número determinado de gente, se necesita una estructura de masas. Todas las cabezas igualmente no tendrían gracia y un foco de atención confuso. El espacio rítmico podría ser introducido por el movimiento de dos cabezas, la una junto a la otra. La posición rítmica de los cuerpos sería lograda mirando a uno de los personajes de perfil y a los otros en posición de tres cuartos. Después del cambio en el nivel de las cabezas se puede añadir otro ritmo. También pueden ser controlados los modos mediante la construcción de pautas rítmicas que le den cadencia a la continuidad del cuadro. Los intervalos usados en cortes, fundidos y disolvencias, pueden tener un efecto muy definido sobre las emociones inducidas.
- **Paso:** Una variedad de paso es importante en la construcción de la continuidad. En cada composición hay un radio más o menos definido a través del cual viaja el ojo humano. Ese paso es sujeto al control y puede ser rápido o lento, dependiendo del número y la posición de las figuras y del uso de las líneas de transición. El paso de una secuencia de tomas largas y cortas debe ser analizado para conservar los intervalos antes de que se vuelvan monótonos.

- **Proporción:** todo en la vida tiene sus proporciones. Todavía es difícil establecer un conjunto de reglas que se apliquen a la debida proporción de las cosas. Ya que es algo instintivo que poseen algunas personas afortunadas. Las demás pueden sólo observar las cosas a su alrededor y buscar esa sutil proporcionalidad de formas, líneas, color y gradación de luces que dan distinción a un cuadro.
- **Énfasis:** las partes importantes de un cuadro deben atraer el ojo con el objeto de alcanzar la cualidad de persistencia, tan necesaria para darles énfasis. Esto puede ser alcanzado por el uso de la línea, por el contraste de luces, sombras o color, por movimientos, por oposición o finalmente, por separación.
- **Dominancia:** un cuadro debe tener un tema dominante o un área de atractivo específico que nos cuente una historia efectiva, que lleve información o que cree un modo o atmósfera. Si la escena va a ser corta, el ojo debe tener áreas de menor atracción, así se puede desplazar de una a otra, hasta llegar al área dominante. La dominancia usualmente conlleva el sacrificio de algunas áreas de interés con el objeto de mantener el control sobre el tema central.
- **Continuidad:** aún siendo muy buenas las tomas de una grabación, éstas no se sostendrían por sí solas si hubiera una mala continuidad. La imagen comprende no sólo la composición de cada cuadro independiente, sino el flujo de estas tomas en continuidad, de modo que su presentación completa es, en efecto, un cuadro. Se deben aplicar estos mismos principios de construcción de un cuadro a la producción entera.

Si se dispone de una serie de tomas que muestran la misma acción desde diferentes puntos de vista, no debe haber cambios radicales en la apariencia de las cosas que contienen las imágenes respectivas. Dicho de otro modo, tiene que existir una continuidad.

Se puede aceptar que un vaso esté lleno en una toma y vacío en la siguiente, siempre que haya ocurrido algo entre ambas tomas. Pero si alguien aparece empapado bajo una tormenta en una serie de tomas generales, y seco en las tomas de primer plano, algo muy grave ha fallado en la producción.

Algunos errores de continuidad que hay que evitar son:

- El sol brilla en una toma y no lo hace en la siguiente.
- Hay ruidos de aviones en una y silencio en la siguiente.
- Un modelo con camisa azul en una y gris en la siguiente.

Todos estos errores son demasiado obvios, pero le ocurren incluso hasta los cineastas más importantes del mundo. Se puede perder la continuidad cuando:

- Se detiene la grabación, se desplaza la cámara a otra posición y se reanuda la producción.
- Se repite parte de una acción (una segunda toma), que puede ser ligeramente diferente a la segunda vez, por lo que es inevitable observar un segundo cambio entre ambas.
- Se hacen tomas durante un largo período de tiempo; por ejemplo, se graba parte de una secuencia durante un día, y el resto al día siguiente. Entonces la temperatura de color habrá variado y los matices sobre la cinta serán diferentes.

La única manera de obtener una adecuada continuidad, es poniendo mucha atención a todos los detalles. Para tal efecto, durante la grabación, hay un técnico que estará llevando un reporte sobre el cual dibujará movimientos de los actores, el escenario, los objetos más importantes de la utilería, descripción de vestuarios, etc. Este informe se vuelve absolutamente indispensable durante la edición.

Muchas veces un error de continuidad puede parecer mucho más grave durante la reproducción que durante la grabación. Es muy posible no darse cuenta de las pequeñas diferencias cuando se está concentrado en la acción principal. Si existen dudas, se recomienda mirar la reproducción de la cinta en un monitor, para comprobar los detalles de las tomas anteriores de la escena, antes de seguir grabando.

4.5 Trabajar con Modelos

Trabajar con modelos profesionales es muy costoso, sin contar con los honorarios de la agencia. Ésta tiene la misión de seleccionar a personas que cumplan el perfil, el físico y cuenten con talento adecuado para posar. Si no se tienen los suficientes recursos económicos para contratar un modelo profesional, se puede buscar alguno/a sin experiencia.

Hay muchas personas que se sienten halagadas al ser solicitadas para trabajar de modelo y aprovecharán la ocasión sea cual sea el importe del contrato. Un modelo aficionado puede ser un familiar o un conocido al que se tiene que capacitar y explicar con más tiempo la tarea que va a desempeñar.

Si se trabaja con profesionales, hay que indicar a la agencia que tipo de aspecto deberá tener el modelo. La agencia mostrará catálogos o proyectará algunas diapositivas de sus candidatos. Se debe escoger al modelo que parezca ser el más capacitado para transmitir el mensaje que se busca.

Las aptitudes de los modelos han evolucionado demasiado y sus habilidades para adaptarse en las tomas puede ser más importante que la experiencia. Hay que realizar algunas pruebas con cada candidato para definir quién es el indicado.

4.5.1 Relación con modelos

No hay que tenerle miedo a los modelos. Muchos directores se ponen nerviosos al pensar que tienen que trabajar con un modelo. Probable la modelo esté más nerviosa. Si el Director está tenso, puede proyectar esa tensión hacia la modelo.

El camino para conseguir que se relaje el/la modelo es dialogando tranquilamente con él o ella mientras se prepara para posar. Eso también hará que el Director y el equipo de producción se relajen.

Para obtener escenas naturales, es importante ayudar al modelo a que se sienta a gusto y que disfrute la grabación. Cuanto más se le anime durante el trabajo mejor será su reacción. De hecho, cuando un modelo se siente bien, las tomas son excelentes. Esta táctica permite crear una gran química entre modelo y camarógrafo.

El Director es el jefe, no hay que olvidarlo cuando se trabaja con modelos. Por mucho que éstos tengan experiencia, la responsabilidad de la sesión es del Director. No sólo tiene que venderle un producto a su cliente, sino que también tiene que ilustrar perfectamente para comunicar los conceptos corporativos. Cuando aparece un modelo en la pantalla, muchos televidentes lo consideran como un prototipo, es decir, una persona al que hombres o mujeres querrán parecerse e imitar su actuación.

4.5.2 Trabajar con niños

Trabajar con niños suele ser más difícil que con adultos. Por encima de todo se necesita paciencia. Es necesario que una persona pueda divertir a los niños o mantenerlos entretenidos entre cada escena. La capacidad de atención de un niño dura poco.

Si un Director puede trabajar bien con bebés o niños pequeños, seguramente es capaz de manipular a los modelos adultos con facilidad. En este tipo de producciones hay que grabar con rapidez para plasmar sus reacciones naturales.

No hay que extrañarse de que un niño pueda cansarse o ponerse caprichoso después de muchas tomas que se realizan para buscar la imagen indicada. La presencia de la mamá puede ser una pesadilla o una bendición. Si se requiere que el bebe aparezca inquieto, hay que esconderle a su mamá. Si se

busca que sonría, hay que pedirle a la su madre un tip para que lo haga. La misma reacción se podrá obtener con algún juguete que le guste.

La historia que se cuenta en el medio cinematográfico es la de Jackie Coogan, que interpretó el papel del niño en la película de "Chaplin". El era incapaz de derramar lágrimas porque estaba muy contento. Entonces le dijeron que iban a matar a su perro. Su tristeza le causó el llanto de forma que el Director consiguió filmar las imágenes que estaba buscando. Muchos Directores se ponen a la altura del niño y hablan con él. Algunos compran dulces para convencer a sus modelos y conseguir la actuación que se busca.

4.5.3 Consejos para posar bien

- A. **La Relajación:** el modelo debe olvidarse del objetivo y tiene que ser espontáneo.
- B. **Naturalidad:** no debe poner cara de foto, ni hacer ningún gesto a lo "top model". Resulta muy artificial. Lo mejor es que sea normal.
- C. **Subir la cabeza:** se consigue disimular las ojeras, las arrugas y el doble mentón. Si tiene la nariz grande, parecerá más pequeña. Si el camarógrafo se agacha, la figura saldrá más fina y estilizada.
- D. **No ser esclavo del mejor ángulo:** puede que tenga otro mejor, pero hay que explorar hasta encontrar más. Con esto se consigue mayor libertad de movimientos.
- E. **Entreabrir la boca:** la boca debe estar un poco abierta y que pase un hilo de aire entre los labios. Si no hay necesidad de hablar que no lo haga durante la toma. Debe apoyar la lengua contra la parte interna de los dientes frontales superiores.
- F. **Sonreír:** Es lo mejor. No debe exagerar ya que se marcan mucho las arrugas.
- G. **Ojos abiertos:** parecerán más grandes cuando el modelo sonríe, se nota la alegría en sus ojos y consigue que sean muy expresivos.
- H. **El día:** hay días en que unas modelos no están muy animadas. Lo recomendable es que descanse un día antes. Muchas modelos sugieren el día en que están más animadas.
- I. **La hora:** el mejor momento para una modelo es en la mañana ya que su cuerpo y cara están frescos. Cuando es muy tarde y se encuentra cansada se puede llegar a notar en la toma.

4.6 La Iluminación

La iluminación es el elemento base de todas las técnicas visuales. En fotografía, cinematografía y vídeo es indispensable para sugerir la sensación de tridimensionalidad de que carecen todos los medios mencionados. Con las técnicas de iluminación se persigue un acercamiento a la representación en tres dimensiones. La inexistencia de la tercera dimensión en la reproducción de la imagen, se intenta suplir con las variaciones de perspectiva, tamaño, distancia, realce de forma y textura, etc., que aporta una distribución inteligente y cuidadosa de la luz. Por ello es importante el conocimiento de su técnica.

Desde un punto de vista artístico, la iluminación influye en la creación de efectos ambientales. Sugiere atmósferas y afecta de forma selectiva a los elementos de la escena, realzando unos y ocultando o reduciendo otros. La manipulación de las fuentes luminosas hace posible la simulación de cualquier situación climatológica o estación del año. La alteración de la perspectiva, de las distancias y de la forma, realizable con el uso de la iluminación, otorga a estas técnicas una poderosa influencia en la consecución de imágenes con belleza pictórica.

Se estimularía la rigurosidad profesional de una Casa Productora si intentara lograr que cada secuencia que ha visualizado en un proyecto, desde su planeación hasta su realización, sea lo más próximo a una pintura: un cuadro elaborado a base de luz, composición y movimiento. El oficio del Director es la creación de atmósferas visuales que realcen lo que propone la puesta en escena, dándole expresividad.

Hablando en términos estrictamente técnicos, se deben contemplar las limitaciones en la reproducción de contraste que poseen las cámaras de video. Estas limitaciones hacen imprescindible la existencia de una estrecha colaboración entre el iluminador y el camarógrafo. Ambos técnicos determinan con exactitud la exposición de la cámara para conseguir la calidad de imagen óptima. El grado de iluminación está directamente relacionado con la nitidez y con la profundidad de campo de la imagen obtenida, pues de esto depende el diafragma de trabajo empleado.

Una de las desventajas de la lente de la cámara de video frente al ojo humano, es que no aprecia la luz con nitidez y luminancia con que el hombre lo hace.

A diferencia del celuloide cinematográfico, la cinta contrasta los colores y las luces entre blancos y negros. Ejemplo: el rojo oscuro lo puede detectar como negro y un amarillo como un blanco demasiado reflectivo. En cuanto al detalle milimétrico que posee el ojo, en la cámara se refleja una tendencia a minimizarlo o confundirlo entre otros elementos.

Toda iluminación que se sitúa delante de la cámara tiene que cumplir un objetivo preciso. No hay iluminación extra. Como se puede ver, existen muchas

situaciones en las que para poder iluminar, sólo basta una lámpara sujeta encima de la cámara, que recibe el nombre de "foco de cámara". En otras circunstancias se utiliza el llamado "foco de mano", que cumple una función similar a la anterior y es simplemente una lámpara cuya potencia oscila entre los 150 y 1000 vatios. Se utiliza sujetándola con la mano para la realización de videos sociales.

Cuando un proyecto es profesional se requieren cuidar más factores para lograr una iluminación satisfactoria. Ésta depende tanto de las condiciones de oscuridad o luminancia de un lugar, como de las condiciones atmosféricas, sobre todo cuando se trata de exteriores y de la iluminación artificial de que disponga el lugar.

Iluminar es mucho más que tener la cantidad necesaria de kilovatios para una escena. También tiene que ver con las reacciones del espectador, con la atmósfera y las sensaciones que generan los distintos tipos de luces. Hay que conocer los efectos que producen los reflejos de la luz en las distintas superficies, cómo se proyectan las sombras y cómo varía la apariencia de las cosas bajo distintas formas de iluminación.

Las características de la luz son:

1. **Intensidad.** Es el brillo de la luz que afecta la exposición.
2. **Calidad.** Si es suave, las sombras se matizan o incluso se anulan, y si es muy concentrada, producirá sombras duras.
3. **Contraste.** Es la relación que hay entre el brillo de las zonas más iluminadas y las más oscuras,
4. **Dirección de la luz respecto al eje de la cámara.** Afecta el aspecto de los sujetos pictóricamente.
5. **Temperatura de Color.** Afecta la calidad del color. Algunos camarógrafos utilizan luz coloreada para producir determinados efectos. Es recomendable tomar en cuenta:
 - A) **El Matiz:** en otras palabras, el color predominante.
 - B) **La Saturación:** la riqueza o palidez del color.
 - C) **La Luminancia:** el brillo o valor con que la luz incide en la imagen.

4.6.1 Intensidad de la Luz

Puede medirse la intensidad de la luz con un fotómetro o exposímetro cuando se necesita la mayor precisión. La cámara permite una lectura exterior de los diafragmas.* De otra manera, puede medirse la entrada de luz con el indicador

* Las cámaras de video para aficionados tienen la limitación de no permitir que se vea el anillo de diafragmas.

de exposición de la cámara, para luego hacer una manipulación manual del iris. Finalmente, se puede hacer la medición automática, pero este método no es muy confiable, ya que tiende a emparejar y disminuir los contrastes entre los colores.

No habrá suficiente entrada de luz si:

- La iluminación sobre el sujeto (sea natural o artificial) es demasiado pobre.
- Si la abertura del iris está demasiado cerrada.
- Si se utiliza un filtro muy denso respecto de los tonos o brillos del cuadro.

Se debe considerar que las paredes blancas reflejan más luz que las de colores. También producen un contraste y crean volumen en el sujeto. Y viceversa, toda superficie blanca introducida dentro de un panorama donde predominan los colores tiende a alterar la medición de la luz.

Por otra parte, la ganancia extra de la señal de vídeo sólo compensa parcialmente la baja exposición pues, aún amplificando la luminosidad, el tubo de la cámara sigue recogiendo poca luz y lo que produce es una sobreexposición del entorno del sujeto.

La iluminación excesiva se puede controlar cerrando el diafragma, utilizando un filtro de densidad neutra* o apagando algunas lámparas. También es posible reducir la potencia al utilizar luz indirecta o reflejada en lugar de directa, al alejar las lámparas, al difuminar el haz de luz de los focos o al utilizar fuentes menos potentes.

4.6.2 Luz natural y artificial

La luz natural, proviene del Sol, directa o dispersa por las nubes, es muy utilizada en la toma de imágenes en vídeo. A continuación se enumeran algunos de los problemas que pueden surgir en la utilización de esta fuente luminosa:

1. Imprevisibilidad del carácter de la luz solar en cuanto a su cronometración. Un cielo nublado produce una luz difusa y dispersa mientras que el Sol en su cenit proporcionará una luz muy dura con fuertes contrastes.
2. Un rápido cambio de la "temperatura de color" de este tipo de luz en el transcurso del día. Este cambio origina reproducciones cromáticas incorrectas si no se revisa continuamente el balance de blancos de la cámara.

* Con este filtro se corre el riesgo de disminuir la profundidad de campo

3. El cambio paulatino de la dirección de la luz, que afecta a la situación de las sombras en objetos inmóviles.
4. Diferencia de la duración de la luz diurna en invierno y en verano.
5. Distinta angulación del Sol respecto a la Tierra según las estaciones del año.
6. Imposibilidad de adaptación total de la fuente luminosa a las necesidades de iluminación. El control de luces y sombras se hace particularmente difícil lo que obliga a recurrir, en ocasiones, al empleo de paraguas o cartulinas blancas mate que aminoren la relación de contraste entre luces y sombras.
7. La necesidad de utilizar, a menudo, fuentes luminosas de apoyo (luz artificial), con objeto de iluminar o aclarar sombras provocadas por la luz solar o para crear algunos efectos. Cuando esto sucede, se producen algunos problemas de adaptación en la temperatura de color de las diferentes fuentes que se solventan con el empleo de filtros colocados ante los proyectores luminosos.

La principal desventaja de la luz artificial está en la relativa dificultad para la iluminación de grandes espacios que exigen un enorme potencial eléctrico. Otro problema es el referido a las incompatibilidades que se producen entre diversas fuentes luminosas si poseen diferentes temperaturas de color.

No obstante, el operador de imagen suele preferir el empleo de la luz artificial al trabajo exclusivo con luz solar. La artificial permite un control más exacto de los parámetros que intervienen en la iluminación de un objeto: potencia lumínica, suavidad o dureza de la luz, control de luces y sombras, direccionalidad del foco luminoso, temperatura de color, filtraje, etc.

4.6.3 Luz dura y luz suave

En el lenguaje técnico de la producción en video es frecuente escuchar el término "cantidad de luz" para referirse a la potencia de la fuente luminosa. De la misma forma, en ocasiones, se emplea la denominación "calidad de luz" para expresar alguna de las características inherentes a los manantiales luminosos. Esta expresión se aplica a la dureza o suavidad de la luz.

La luz directa del Sol, en un cielo despejado, produce violentas sombras que se traducen en grandes diferencias de contraste entre las zonas más o menos iluminadas. En el extremo opuesto, un cielo nublado dispersa la luz solar proporcionando una iluminación sin sombras. El primer caso corresponde a la iluminación dura mientras que el segundo ejemplifica una de carácter suave.

En la iluminación artificial, la luz dura se obtiene con la utilización de focos muy direccionales asociados a fuentes de iluminación puntuales, del tipo spot. Esta luz recorta vigorosamente los perfiles de los objetos y, dado a que los rayos luminosos irradiados por este tipo de fuentes siguen una trayectoria paralela, su intensidad decrece despacio, exactamente en relación al cuadrado de la distancia respecto al foco productor.

Las ventajas de la iluminación dura son:

- La direccionalidad, que restringe y perfila las sombras, a la vez que muestra con claridad las texturas.
- La intensidad de la luz, que no decae demasiado con la distancia.

Los inconvenientes que se presentan al trabajar con una iluminación dura es el aumento del contraste de los motivos iluminados, la aparición de fuertes sombras y resalta en exceso la textura de las superficies.

Por otro lado, la iluminación suave es idónea para la reproducción de grabaciones tonales intermedias. Se consigue con el empleo de fuentes luminosas de amplia cobertura, también con el filtraje de la luminosidad que proviene de los focos de luz dura o simplemente al dirigir ésta en superficies difusoras que la reflejen y suavicen.

Las ventajas de la iluminación suave son:

- Puede producir sombras sutiles y delicadas.
- No crea sombras indeseadas.
- Las fuentes de la iluminación suave pueden cubrir gran parte de la escena y crea volumen.

Unas de sus desventajas es la dificultad en el recorte de la luz, el escaso realce de texturas y, con frecuencia, la creación de imágenes planas que suprimen la belleza de la forma.

4.6.4 Temperatura de color de las fuentes luminosas

Este concepto es fundamental para conseguir una perfecta reproducción cromática y es aplicable a todas las fuentes luminosas. En la fotografía y video se acostumbra hablar de luces frías (predominio de azules y verdes), o de luces cálidas (predominio de rojos). Desde el punto de vista técnico, la tonalidad de la luz que irradian las fuentes luminosas se conoce como temperatura de color.

El color que percibimos depende de la temperatura de color de las fuentes luminosas que iluminan la escena observada. Cuanto más elevada sea la temperatura de una luz, mayor porcentaje de radiaciones azules contendrá. Por el contrario, las luces de baja temperatura tendrán un alto porcentaje de radiaciones rojas.

La cámara se puede adaptar a la iluminación variada colocándole un filtro de corrección de color compensatorio y reajustando el balance de blancos. La propiedad responsable de las variaciones en la calidad de los colores, es la Temperatura de Color, cuya unidad de medida es el grado Kelvin. Normalmente la luz del día tiene 5,600 grados y la de tungsteno 3,200.

La mezcla de luces de diferentes temperaturas de color, como cuando se trata de equilibrar la luz del día que entra a través de las ventanas, de nivel relativamente alto y la luz de tungsteno del interior de una habitación, de temperatura más baja, requiere que se proceda de la siguiente manera:

- No utilizar la luz del día (cerrando las cortinas) y confiar en la luz de tungsteno, siempre y cuando se equilibre el balance de blancos en la cámara y se utilice el filtro adecuado.
- Colocar filtros de color azul sobre la luz de cuarzo o tungsteno, con el fin de aumentar la temperatura de color. Se debe ajustar la señal de luz de día en la cámara.

Con la cámara balanceada hacia luz de día, ésta se verá correctamente, mientras que la tungsteno quedará un poco cálida. Por otro lado, si la cámara estuviera balanceada en tungsteno, la luz de día parecerá muy azul y la de tungsteno natural.

4.6.5 El Contraste

El Contraste se da con la diferencia de luz que hay entre las zonas más claras y las más oscuras de la imagen. Dependen de los tonos propios de los sujetos, de las variaciones de la intensidad luminosa y de las sombras proyectadas.

En la práctica hay que evitar la aspereza de una iluminación dura y altamente contrastada por el aplanamiento producido por la luz excesivamente suave y sin contraste. La mejor solución es utilizar una iluminación equilibrada de luz dura y de suave sin crear sombras.

Aparentemente es más fácil trabajar con luces provenientes de fuentes naturales, pero debido a su fácil variación, técnicamente es más complicado. Si una nube pasa por debajo del sol, la intensidad lumínica varía y con ella las sombras que los sujetos proyectan. Es muy importante tomar en cuenta que la luz depende de la posición de la cámara.

Para estos casos se pueden emplear las siguientes soluciones:

- Girar la cámara alrededor del sujeto hasta que el sol quede detrás de la cámara.
- Llevar al sujeto hacia la luz.
- Esperar a que el sol se desplace hasta un mejor ángulo. En casos en que es prácticamente imposible controlar la luz de un gran edificio, la toma tiene que aguardar a que el sol varíe de posición para buscar la mejor iluminación sobre el volumen o textura del objeto.
- Reflejar la luz para compensar la variación.

4.6.6 Triángulo Fotográfico

Empleando tres direcciones básicas de la luz se obtienen los mejores resultados en la iluminación de una producción de video.

- **La luz principal o luz clave:** determina la atmósfera de la escena. Se sitúa de forma que ilumine a la persona u objeto lateralmente para darle relieve al tema. Usualmente es una luz fuerte que delinea las formas y superficies propias de los sujetos. Es preciso que provenga de un sólo foco para no proyectar más de una sombra neta y vigorosa. Esta iluminación determina el diafragma de trabajo y las demás luces no son más que un complemento para un correcto modelado del sujeto u objeto. En el trabajo televisivo suele emplearse una luz clave para cada posición del sujeto.
- **La luz secundaria o luz de relleno:** se coloca, generalmente, en el lado opuesto de la luz clave y su objetivo principal es el de aclarar las fuertes sombras que origina la luz clave. Suele ser una fuente de luz difusa que disminuye la relación de contraste entre luces y sombras. Se sitúa en un ángulo horizontal de 0 a 30 grados respecto al eje óptico del objetivo de la cámara.
- **Contraluz:** se emplea para resaltar el efecto de tridimensionalidad y se coloca detrás del sujeto. Actúa como un elemento rebordeador y separador con respecto al fondo. Con esta luz se manifiesta la transparencia y los contornos. Es muy frecuente el uso de luces de fondo para conseguir el efecto de separación entre el sujeto y el fondo, resaltando así, la sensación de profundidad.

Los proyectores de luz clave, relleno y contraluz se sitúan a cierta altura para obtener elevados ángulos de incidencia en el plano vertical. No conviene sobrepasar el ángulo de 45 grados que originaría sombras desagradables en la faz de los sujetos iluminados.

El ciclorama es un fondo de decorado, normalmente hecho con tela, que se coloca para servir de fondo neutro o para sugerir la línea del horizonte en un decorado. Para la iluminación de un ciclorama se utilizan luces difusas, situadas en contrapicado, combinadas con otras que iluminan en picada.

4.6.7 La iluminación para el movimiento

Para compensar el movimiento de los actores, se deben iluminar todas las áreas adyacentes, de tal forma que las áreas básicas iluminadas y trianguladas se sobrepongan. A esto se le denomina iluminación continua.

Cuando se iluminan varias áreas del set al mismo tiempo para una acción continua, quizá se tengan que colocar los instrumentos de iluminación de tal forma que cada uno pueda servir en una o dos funciones diferentes. Hay que señalar, que esta aplicación de los instrumentos en múltiples papeles requiere de una posición exacta de las piezas del set, tales como mesas y sillas, además de definir claramente las zonas de actuación. Una iluminación precisa siempre se realiza considerando la posición básica de la cámara y el rango de trabajo o desplazamiento.

Para iluminar un espacio de grandes dimensiones, el principio fotográfico es lo más recomendable. Todo lo que se debe hacer es sobreponer un triángulo hasta que se cubra el área entera. En lugar de solamente una luz clave desde un lado de la cámara y una de relleno desde el otro, la clave tendrá que estar en ambos lados de la cámara. Este método es conocido como "iluminación en cruz".

4.6.8 Reflectores

Un reflector puede ser una pantalla de aluminio, de tela, una pared o un espejo. Su función principal consiste en que la luz rebote en ellos de modo que no caiga directamente en los modelos.

Los metálicos producen un haz de luz dura que produce sombras bien definidas y contrastadas. A medida que disminuye el ángulo de incidencia, se logra menos contraste en las sombras. No es recomendable restringir demasiado el ángulo, pues se pierde la buena reflexión de la luz.

Los reflectores de superficie blanca mate produce una luz suave y difusa que se esparce sobre el sujeto. La desventaja de éstos, es que su iluminación es corta y es necesario que se coloque la fuente muy cerca del sujeto. En interiores se pueden utilizar proyectados desde las ventanas para lanzar sus haces a los rincones oscuros de una habitación.

4.6.9 Seguridad

En cualquier tipo de producción, la seguridad debe ser un factor permanente, no importando la rapidez con que se trabaje. Se sugiere tener mucho

cuidado cuando se trabaja con energía eléctrica, ya que una carga de 110 volts puede ser mortal. Es importante verificar las condiciones del equipo de iluminación antes de comenzar a grabar.

- a) Los focos deben estar sujetos a sus bases.
- b) Todo el equipo debe tener una toma de tierra.
- c) No se deben conectar muchos focos a una sola toma de corriente.
- d) Los focos se calientan demasiado, especialmente los de cuarzo. Alguien puede quemarse si los tocan.
- e) Un foco caliente puede encender llamas en una superficie débil que este muy cercana (como la tela, la alfombra, la madera o el papel).
- f) Para moverlos hay que apagarlos siempre y hay que evitar manipularlos hasta después de un tiempo.
- g) A menos que las lámparas estén diseñadas contra el agua, la lluvia puede producir que exploten.
- h) Es recomendable asegurar los cables de tal manera que las personas no se tropiecen con ellos. La mejor fórmula es pegarlos al piso con cinta adhesiva y cubrirlos con tapetes aislantes en aquellos puntos donde el tráfico es más frecuente.
- i) Los soportes de los instrumentos de iluminación deben estar bien asegurados. Quizá sea necesario fortalecer su anclaje por medio de sacos de arena o bien, amarrarlos a paredes o muebles con cinta aislante.

4.6.10 Suministro de Energía

Generalmente se utilizan tres tipos de energía para los instrumentos de iluminación:

- La corriente doméstica (usualmente de 110-120 Volts).
- Una planta de luz o generador de corriente.
- Una batería de cinturón.

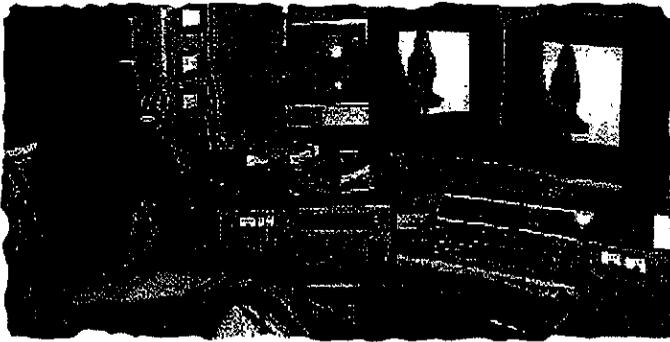
La energía que frecuentemente se usa es la doméstica. Al usar contactos caseros, es necesario estar consiente de la potencia de energía de los circuitos, el cual generalmente, es de 15 amperes por circuito, es decir, se puede conectar un proyector de 1,500 watts o cualquier combinación de luces que en total sumen dicha cantidad sin sobrecargar el circuito. Si se requiere del uso de más luces de las que un sola instalación eléctrica puede aguantar es esencial hacerlo en circuitos diferentes.

Cuando se presenten dudas acerca de la disponibilidad de la energía que se va a emplear, es mejor el uso de un generador o planta de luz. En este caso, el staff de ingeniería es el responsable del funcionamiento y colocación del mismo.

Por otro lado, para producciones relativamente sencillas en locaciones, la alimentación de energía puede hacerse por medio de baterías. Es necesario asegurarse del nivel de carga y de disponer suficientes para el intercambio durante toda la producción.

Capítulo V

La Postproducción



La última fase de la realización del video corporativo es la Postproducción, la cual se lleva a cabo con el material que se obtuvo al completarse la etapa de Producción.

“Las bases de la postproducción se sustentan en varias necesidades:⁴⁴

- A) *Necesidad objetiva de dar a los distintos trozos de que se compone un proyecto, coherencia y continuidad.*
- B) *Necesidad de eslabonar la línea de desarrollo temporal de una acción o concepto.*
- C) *Necesidad de seleccionar y sintetizar los momentos más significativos, descartando los superfluos, imponiendo al todo un ordenamiento y un ritmo adecuado.*
- D) *Necesidad de utilizar las posibilidades expresivas de la sucesión y yuxtaposición de las distintas tomas, a veces independientes de su significado lateral.”*

En otras palabras, es la selección y ensamblaje de las escenas que se tomaron en la grabación del video corporativo. En esta etapa se trabaja en el armado final de la idea y dota a ésta de un lenguaje. El objetivo principal es hacer que el mensaje se entienda en el tiempo establecido. El proceso de la postproducción consiste en eliminar algunas escenas, revisar otras, y finalmente, las que se escojan se unen.

Cabe destacar, que esta etapa cumple con una tarea muy importante, que es de dar continuidad a la historia, uniendo todas las imágenes que se encuentran en desorden, conforme a la información que contienen el storyboard.

5.1 El trabajo del Postproductor

Para que el Postproductor se desempeñe de la mejor manera, en la edición se necesita tener el mismo orden y coordinación mantenida en toda la realización. De igual modo al momento de escoger locaciones, se presenta un casting y se hace una agenda, es conveniente realizar una serie de juntas para especificar la forma de resolver el video, el ritmo que debe tener, los efectos especiales a realizar y el tipo de audio. Estas juntas son con el objeto de que cuando se cierre el ciclo de la producción, todo quede redondeado, es decir, el concepto o la idea logren persuadir a través de la imagen.

La primera junta del Postproductor es con el Director, para explicarle en qué consiste el video corporativo y cuál es el trabajo a realizar. Posteriormente asiste a la junta de producción final, para informarle cómo quedó estructurado. Después de

⁴⁴ FELDMAN, SIMON. *La Realización Cinematográfica*. Editorial Gedisa, México, 1983, pág. 120

la grabación de las imágenes, tiene otra reunión con el camarógrafo y con el Director, para conjuntar todos los datos necesarios que permitan mantener una continuidad de acuerdo al storyboard. Tal vez se reúnan varias veces más, cuando existan efectos que necesiten de la supervisión de los clientes en el momento en que se estén realizando.

5.2 Áreas de un sistema de Postproducción

Un sistema de postproducción debe contar con equipo de video tape de alta velocidad, de efectos especiales, generadores de caracteres y gráficos, y un mezclador de video y audio. Éste da a los postproductores la opción de manipular la imagen sin límite.

Estas instalaciones no son parte de las empresas productoras, sino de las casas especializadas en postproducción, que cuentan con todo el equipo necesario y el personal capacitado para operarlo. En nuestro país, los sitios con mayor prestigio para realizar estas actividades son "New Art", "Virgin" y "Fiction".

El sistema generalmente se encuentra dividido en dos secciones:

A) Sala de Máquinas

- Reproductoras de Video
- Generadores de Audio
- Parcheo de Audio y Video
- Mezcladores de Audio y Video
- Monitores de Video
- Amplificadores
- Bocinas
- Generadores de Caracteres
- Monitores de forma de Onda
- Vectorscopios
- Computadora e Interfaces para Edición
- Equipos de Efectos Digitales

B) Sala de Edición

- Panel de Mezclador de Video
- Consola de Audio y Amplificador
- Teclado de la Computadora
- Monitor para ver las Instrucciones
- Monitor de forma de Onda
- Vectorscopio
- Procesador de Video
- Monitores de Video
- Intercomunicadores

5.2.1 Equipos de Video

Los primeros equipos empleados para la edición de video fueron los "cuádruplex" en los que al principio y final de una grabación se produce un lapso de tiempo en el que la imagen grabada no es estable. Esta inestabilidad hizo necesario para la edición, el uso de técnicas similares a las cinematográficas hasta que aparecieron nuevos modelos de magnetoscopios que posibilitaron la grabación estable de la imagen.

La imagen reproducida por el magnetoscopio era observada en un monitor que permitía establecer el plano objeto de editaje. La localización del plano tenía que efectuarse en movimiento pues el formato "cuádruplex" no permite congelar el cuadro. Una vez localizado el plano, se marcaba con un lápiz grueso sobre la cinta y, mediante una máquina provista de una cuchilla y una cabeza magnética localizadora de cuadros, se cortaba la cinta y se unía a la secuencia anterior o posterior. Este sistema originaba múltiples problemas a pesar de que habían montadores expertos que conseguían sincronizaciones perfectas. Aun así, la lentitud del trabajo era evidente.

Poco a poco, los avances en la tecnología hicieron posible la edición electrónica de video. Aparecieron magnetoscopios que permitieron una imagen instantánea y estable. Además, sólo es necesario conectar las entradas y salidas de vídeo y audio de los dos editores, sin necesidad de recurrir a otros equipos.

5.2.1.1 Consola de Edición

Estas innovaciones fueron apoyadas por un control remoto que se denomina "consola de edición". Ésta facilita la señal de los sistemas mecánicos y operacionales de los magnetoscopios en juego. Es decir, en la edición se dispone de dos equipos, uno reproductor y uno grabador, unidos entre sí por la consola, desde la que se controlan todas las operaciones.

La necesidad de la consola se hace evidente si se tienen en consideración las complejas operaciones precisas para la edición electrónica. En primer lugar, localiza el plano inicial de la nueva secuencia sobre la cinta colocada en el magnetoscopio reproductor y, en segundo, localiza el lugar exacto en que finaliza la última secuencia grabada en la cinta colocada en el magnetoscopio grabador. El proceso es el siguiente:

- A) Los dos magnetoscopios, grabador y reproductor, marchan hacia atrás un tiempo prefijado e idéntico denominado "Preroll" cuya finalidad es la

* La edición en cine se hace recortando la película y uniendo los cuadros. La película cinematográfica cuenta con 24 cuadros por segundo, mientras que el video cuenta con 30 cuadros por segundo.

* El "Preroll" es el previo rebobinado que los equipos realizan sobre la cinta. Generalmente el rebobinado es de 5 segundos.

de dar tiempo, tras el comienzo, a los editores, para que se establezcan sus circuitos y su velocidad.

- B) El "Preroll" está determinado por la necesidad de dar un tiempo al magnetoscopio reproductor y proporcionar una imagen estable, además el magnetoscopio grabador puede alcanzar un régimen correcto en la velocidad de desplazamiento de la cinta y en la velocidad de rotación de las cabezas, cuando entra en función de grabación.
- C) En seguida, los dos equipos arrancarán simultáneamente, uno en función de reproducción y el otro en grabación, en el punto seleccionado previamente sobre la consola de edición para que se ajuste un nuevo plano.
- D) La grabación se produce en el instante exacto en el que las dos cabezas se encuentran en el intervalo de borrado vertical.

5.2.1.2 El Mezclador de Video

La complejidad del mezclador de video viene determinada por la sofisticación de los efectos que puede producir. Los más sencillos disponen de dos filas de selección, denominadas "AB", entre las que pueden realizarse mezclas y efectos. Otros mezcladores más desarrollados son los "ABC", que permiten realizar mezclas entre imágenes e insertar textos o gráficas. En los tipos "ABCD", la cuarta fila posibilita la realización de mezclas entre dos de las cuatro señales, además de permitir combinaciones entre las señales "A/B y C/D". Es muy común que los mezcladores ofrezcan una fila de previo, que permite supervisar al operador en imágenes, los efectos deseados antes de hacer efectiva la operación.

5.2.1.3 Generador de Efectos Especiales

Las necesidades actuales de la producción de video, exigen la incorporación de efectos especiales en los proyectos que añadan expresividad al simple ordenamiento secuencial de las imágenes. La incrustación de rótulos, la mezcla de imágenes y sonidos, la generación de efectos ópticos, etc., se han convertido en hábitos en la producción de ideas. La consecución de estos efectos ha sido posible por el espectacular desarrollo, en los últimos años, de la informática, de los microprocesadores y de las técnicas digitales.

Hoy en día en las salas de edición en video, se cuenta con una gran variedad de recursos para manejar las imágenes y crear distintos efectos tanto electrónicos como digitales.

En postproducción se realiza en diversas computadoras que trabajan con distintos tipos de software, como el "Abeckas" o el "Maya". Éstos tienen una serie de efectos programados en varias pistas, en uno se corre la imagen y en el otro se le da más velocidad a la escena, estrobo, cerrar, encuadrar, redondear, rayar, etc.

- **Abeckas 8150:** el equipo está diseñado para que cada creativo use su imaginación y realice sus propios efectos siempre en tiempo real. Los efectos los puedes grabar en la memoria o en CD's y volver a emplearlos las veces que se requieran. No hay límite en cuanto a número de generaciones, lo que permite la creación de efectos sofisticados sin disminuir su calidad. También cuenta con corrector de color de alta nitidez, "frame store" con capacidad para guardar hasta 100 cuadros, generador "wipes" y "3 cromas", lo que posibilita la realización simultánea de "blue screen" y "green screen". Además, hace deformaciones, controla y manipula fuentes de información, y tiene la habilidad de mantener la proyección digital de principio a fin.
- **Maya^{*}:** es importante destacar que la compañía "Alias Wave Front" supo elegir el nombre del que llaman el software más poderoso del mundo actual. Confirmando que representa a una de las culturas más ricas de la antigüedad, sensible en todos los campos de la cultura, humanista y creativa. Sin duda, es un honor para sus creadores el que su software se llame "Maya".

Los instrumentos del "Maya" permite construir caracteres con comportamientos y controles de alto nivel. Esto significa que los animadores pueden concentrarse en su proceso creativo y estar seguros de que los movimientos de sus animaciones serán correctos. También puede simular choques, resbalones y objetos que ruedan sin necesidad de procesos consumidores de tiempo.
- **Teleprinter:** es un generador electrónico de caracteres gráficos con salida similar a la que proporciona una cámara de video. Las características de su señal de salida hacen compatible su mezcla con cualquier otra señal de video. Consta, en su más simple concepción, de un teclado convencional con letras y números, donde se escriben palabras o frases que se desean imprimir sobre la imagen. Algunos posibilitan la variación del tamaño de las letras, el cambio de coloración, el movimiento de caracteres y la traducción simultánea.
- **Chroma Key:** uno de los efectos más empleados, tanto en la transmisión en directo como en la postproducción en video es el "Chroma Key" o separación por discriminación del color. El sistema consiste en que el equipo transmite todos los colores que contiene la escena, pero si se desea, mediante un filtro o conmutador electrónico, puede bloquearse un determinado color. Cuando se efectúa, aparecen en negro las zonas que estaban coloreadas por el color que se suprimió.

Normalmente se elimina el color azul, aunque podría bloquearse, de igual manera, el verde o el rojo. Si una cámara encuadra a una persona situada sobre un fondo azul y una segunda cámara encuadra una escena campestre o

* Esta información se consultó en el artículo "El Nuevo Software Maya", Telemundo, Primera revista especializada para profesionales del cine, el video y la televisión, (México, D.F.), marzo-abril 1998, núm. 40, pág.22

una diapositiva de una escena, al mezclar ambas señales y bloquear el color azul de la primera cámara, se obtiene una nueva imagen que es la combinación de las dos fuentes: la persona se ve enmarcada en la escena campestre. Puede conseguirse una sincronización, entre el movimiento del personaje y el fondo, que hace creíble el desplazamiento del personaje sobre dicho fondo.

Se puede tener un ciclorama color azul iluminando la superficie con un filtro de ese color. El Chroma Key es un efecto muy utilizado en televisión y aparece con frecuencia en el medio tiempo de los partidos de fut-bol de Televisión Azteca. En muchas casas de producción se le conoce como "Sets Virtuales".

La mayoría de los generadores de efectos especiales trabajan con una señal digitalizada. Ello implica la transformación de la señal convencional de video en digital. Hacen uso de discos de memoria que hacen posible el almacenamiento de las imágenes que se necesitan reproducir en el momento que se requiera.

Este formato multiplica las posibilidades de manipulación y la realización de numerosos efectos ópticos y electrónicos. Se puede alterar el tamaño, la geometría y la perspectiva de las imágenes. Además, hace posible la realización de movimientos de rotación y zoom de la imagen.

En este fin de milenio, es importante tomar en cuenta que el desarrollo tecnológico ha sido muy grande en cuestiones digitales y electrónicas de equipos de edición. Las compañías cada día buscan mejorar la calidad de sus productos y las máquinas que en poco tiempo se vuelven obsoletas. Los postproductores, cuando estrenan un equipo, son unos niños con juguete nuevo y tienen la capacidad de ofrecer múltiples alternativas a sus clientes.

5.2.2 Equipos de Audio

La imagen es el lenguaje principal del video, pero no hay que olvidar que el sonido le brinda un enorme apoyo y le logra dar más vida. En cuestión de postproducción, para un editor es más fácil trabajar con base al audio porque le permite sensibilizarse más con el ritmo y la sincronización es exacta.

Las salas de posproducción de audio disponen de todos los equipos y espacios precisos para la sonorización de grandes ideas: grabadoras, tornamesas, compact-disc, estudios de grabación para locutores, micrófonos, sistema de doblaje y musicalización. La producción en estudio permite darle una gran calidad a la creatividad, debido a que se puede utilizar por separado las distintas bandas sonoras logrando una mayor independencia, exactitud y limpieza en el producto.

El estudio de audio cuenta con un perfecto aislamiento acústico que impide la recepción de los sonidos procedentes del exterior. Las paredes, techo y suelo están revestidos con elementos aislantes como moquetas o alfombras que eliminan las molestias resonancias o reverberaciones escandalosas. Debe estar

situado en lugares que no reciban vibraciones producidas por el paso de los vehículos pesados. Hay algunos que tienen pavimentos flotantes para disminuir al mínimos las vibraciones y ruidos ajenos a la producción.

En la edición de la banda sonora, es imprescindible el empleo del mezclador de audio; equipo que admite varias entradas de señal sonora y que dispone de una sola salida. Con él se selecciona una u otra fuente sonora o se mezcla la señal procedente de dos o más fuentes: micrófonos, cd's, fonochasis, etc. Desde el mezclador se actúa sobre los parámetros del sonido aplicado a su entrada: volumen, tono, incorporación de determinados efectos. La complejidad del manejo sincronizado de los equipos de vídeo y audio ha hecho necesario el desarrollo de consolas empleadas para la edición de programas de vídeo.

El panel principal de un mezclador de audio contiene una serie de mandos giratorios o deslizantes que reciben el nombre de "potenciómetros" o "faders" y pueden ajustar el volumen de su canal desde el máximo nivel hasta el silencio absoluto. En los mezcladores muy grandes o de muchos canales puede haber varios "faders" de grupo. Cada uno controla las salidas combinadas de varios canales y pueden disponer de su propio indicador de volumen. Por tal motivo, se puede utilizar un grupo de canales para los micrófonos y otro para las fuentes musicales.

También el mezclador cuenta con un "fader general" o "master" que controla el nivel de audio a la salida de la mesa, es decir, de la señal que se encuentra en línea. Con este "fader" se puede controlar el nivel completo de la señal de audio. Tiene un indicador de volumen general que muestra el nivel de audio de la señal de mezcla.

Los mezcladores grandes ya incluyen un circuito de preescucha o "cue", que permite oír mediante auriculares o altavoces la salida de cualquier canal individual, aunque su "fader" correspondiente esté completamente cerrado. De esta manera, se puede seleccionar el fragmento que se desea grabar de un disco, escuchándolo por el "cue", sin que se pueda notar hasta el momento indicado. Asimismo, se puede emplear este circuito para identificar canales y verificar que la línea es correcta.

Finalmente, hay que mencionar que los mezcladores profesionales tienen incorporado un circuito de intercomunicación que permite que el operador y el productor estén en constante comunicación con los locutores.

Por otro lado, el "vúmetro" es el equipo que controla el sonido cuando se está efectuando su producción. Marca las subidas y bajadas bruscas del nivel sonoro gracias a su extrema capacidad de reacción a las variaciones de ganancia. Indican las variaciones de nivel por agujas o por pilotos luminiscentes.

Es muy importante que el operador de sonido observe qué niveles se alcanzan de modulación. Las desviaciones de la aguja o de los pilotos

luminiscentes están adaptados a las condiciones fisiológicas de la estimación comparativa de los niveles sonoros para el oído humano.

Por otro lado, actualmente se pueden realizar una gran cantidad de efectos especiales sonoros gracias a que existen en el mercado catálogos de CD's con más de 6000 sonidos ya grabados. En éstos viene indicado el número de Compact Disc donde se encuentra determinado efecto, el track, su duración, si se produjo de día o de noche, si es el motor de un Mercedes Benz o un BMW. Además, contienen la información necesaria para que al momento de unirlo a la imagen el ruido concuerde con exactitud. Por otra parte, si es necesario, el audio se puede elaborar en vivo.

Cuando salieron al mercado los equipos de edición no-lineal, la tecnología se enfocó a resolver más la calidad del video que a desarrollar el audio. La preocupación de los fabricantes era el convencimiento a los consumidores de que la calidad de video es mayor a los artefactos lineales. Aunque era sencillo, permitía a los productores la edición en sincronía de 2 a 4 canales de audio contra video.

En 1997 inició la ola del audio y muchos ingenieros diseñaron el sistema "surround" que envuelve al espectador y lo mete con gran fuerza a la pantalla. La edición no-lineal sincrónica cambia el concepto de producción en forma radical. Es más fácil enriquecer y mejorar el ambiente. La posibilidad de manejar múltiples canales ofrece un horizonte creativo al productor. En una escena se puede mezclar con alta calidad y al mismo tiempo: música, voces, viento, rayos, golpes, llantas, ladridos, maullidos, etc., hasta juntar 16 sonidos en una sola pista.

En las nuevas salas de audio digital, se trabaja con un equipo llamado "AudioVision", es una estación de trabajo que corre en plataforma Macintosh y permite editar una palabra como se desee. Se puede separar una A de una P y en medio insertar otra letra sin que se altere. Cuenta con canciones y sonidos incidentales para poder musicalizar una historia, un comercial o un documental. El operador les puede dar el tiempo, el ritmo y la velocidad adecuada para el producto. Las posibilidades son extraordinarias, pues no le cierra las puertas a la creatividad, al contrario, amplía el horizonte creativo.

Otro gran avance en audio es el "DAT" (Digital Audio Tape), es un formato de cassette donde se pueden almacenar una gran cantidad de información sin que se pierda la calidad, como sucede con los "DEC" comerciales en que con el paso del tiempo empiezan a perder el óxido, que causa la disminución de calidad en el material grabado.

5.3 Postproducción Sonora

La eficacia del video y de la televisión, como medio de comunicación, está basada en la complementariedad de la imagen y el audio. Muchas veces son las

imágenes las que marcan la pauta de la producción, aunque, otras, el sonido se convierte en el punto de referencia de un programa.

El sonido en video se resuelve de forma distinta si se trabaja en directo o si se trabaja en postproducción. En el primer caso hay pocas posibilidades de manipulación del mismo. Por otro lado, si se efectúa posteriormente la producción del audio, la tecnología ofrece múltiples oportunidades.

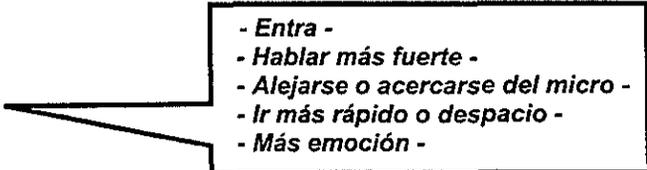
A diferencia de la técnica cinematográfica, donde el sonido se encuentra avanzado o retrasado respecto al fotograma que se visualiza en un momento dado, en el video existe un sincronismo permanente entre la imagen y el sonido. Esta sincronización facilita la operación de edición del sonido en relación al séptimo arte.

La sonorización en video admite distintos grados de complejidad. Puede efectuarse la simple edición del mismo, en directo, desde la mesa de mezcla sonora, o realizarse en salas especiales de postproducción llamadas también, salas de doblaje o de postsincronización.

La banda sonora de una producción audiovisual puede estar compuesta por los siguientes elementos sonoros:

- **Diálogos:** es en la que se graba el texto del guión con voces de locutores que fueron seleccionados para hacer la voz en off.
- **Sonidos Incidentales:** son los efectos que acompañan a la acción, es decir, pasos al desplazarse, el motor de un avión, el viento, la lluvia, latidos del corazón, la respiración o el rechinado de una puerta. Estos pueden ser ambientales o de soporte.
- **Musicalización:** es la música que ayuda a profundizar la impresión visual y contiene el jingle del video. El jingle es la canción o melodía que fue compuesta especialmente para el proyecto audiovisual.

Al grabar al locutor, se emplean códigos gestuales muy variados para facilitar la comunicación entre el Director del proyecto y la persona seleccionada. A través del cristal que separa a ambos se envían las siguientes señales:



- *Entra* -
- *Hablar más fuerte* -
- *Alejarse o acercarse del micro* -
- *Ir más rápido o despacio* -
- *Más emoción* -

OPERADOR

Los diálogos producidos en el locutorio son incorporados a la banda sonora en la mesa de mezclas. La salida de la señal del mezclador de audio es grabada en un magnetofón que produce el máster sobre el que queda registrada la banda sonora definitiva; después se añade la música y los sonidos incidentales.

Para monitorear el sonido del video se debe:

- Observar: supervisar el indicador de volumen y vigilar que el micrófono no se golpee accidentalmente.
- Escuchar: oír mediante unos auriculares o un altavoz el equilibrio y calidad sonora, detectando cualquier ruido de fondo indeseado.

El ingeniero de sonido entrega al postproductor en un "DAT" el audio del video. Se transfiere después al videocassette la música, los efectos y la voz en off de los locutores para empezar a insertar las imágenes que se levantaron y las animaciones.

Para lograr un equilibrio adecuado, se debe tener cuidado de que el audio concuerde perfectamente con la imagen, procurando que la fuerza expresiva de la música sea acorde con el concepto del video corporativo. "La banda de sonido es una posibilidad magnífica para complementar creativamente, con imaginación, originalidad y fuerza expresiva, la imágenes de un film"⁴⁵

5.3.1 Insertos Grabados

La ventaja de utilizar material grabado es que se sabe exactamente lo que contiene, además de su calidad y la duración. Incluso se pueden evitar las secuencias no deseadas. Resulta más conveniente y sencillo, llevar a cabo una grabación previa del sonido, en lugar de grabarla en vivo. Por ejemplo, la música de piano que se escuchará como fondo de una escena.

Además de los efectos de sonido, los insertos de audio grabados permiten varias opciones para postproducir. El sonido grabado se puede manipular de muchas formas. Se pueden eliminar partes del mismo, utilizar únicamente partes muy cuidadosamente seleccionadas, cambiar el orden de las secciones, variar la velocidad de reproducción o hasta reproducir la cinta al revés. También se pueden añadir filtros, ecos y distorsiones, sabiendo que si algo sale mal, se cuenta con la cinta original con la que se puede volver a empezar.

Se pueden utilizar muchos trucos para que los efectos grabados puedan adaptarse a las ideas de los productores. Por ejemplo, si se desea insertar un efecto sonoro, pero éste es demasiado breve, puede extenderse grabándose varias veces seguidas, sistema que se aplica con frecuencia al viento, las olas, las máquinas, las multitudes, el tráfico, los aplausos, etc.

⁴⁵ MITTRY, JEAN. *Estética y psicología del cine*. S. XXI de España Editores, Madrid, España, 1984, pág. 87.

Tomando porciones de diferentes efectos y mezclándolos, se puede llegar a crear un sonido inexistente y sugestivo. Si se combinan los sonidos de diferentes máquinas –un avión, una imprenta o un camión descargando piedras-, se puede producir la sensación de una máquina del tiempo.

5.3.2 Sonido Filtrado

Pueden efectuarse diferentes cambios en la calidad del sonido incorporando un “filtro de sonido” al sistema. Se puede ajustar el filtro para aumentar o disminuir la zona seleccionada del espectro sonoro y para exagerar o suprimir las frecuencias altas, medias y bajas, dependiendo del sistema empleado y de cómo se ajuste.

El control de tono más sencillo reduce progresivamente las notas de alta frecuencia durante la reproducción. Otros tipos más flexibles son los conocidos como “filtros de octava”, “de forma” o “ecualizadores gráficos”, con los que se puede amplificar o reducir cualquier segmento del espectro de audio sin más que ajustar las posiciones de los “potenciómetros deslizantes”. La forma que las posiciones dibujan en el panel frontal del aparato, muestra la respuesta efectiva del sistema.

El filtrado realiza el efecto subjetivo del sistema de la siguiente manera:

- A) **Recortando las frecuencias bajas.** Esto reduce el zumbido y el retumbar; mejora la claridad de la voz; elimina el sonido hueco de algunas habitaciones pequeñas; disminuye el sonido de fondo de los sistemas de aire acondicionado, ventilación o tráfico. Si se exagera su uso, el sonido puede llegar a ser débil, plano o deficiente.
- B) **Recortando las frecuencias altas.** Elimina los silbidos, siseos, ruido de cinta y otros sonidos menos prominentes pero de alta frecuencia. Sin embargo, si se recortan con exceso, puede perder su claridad e inteligibilidad.
- C) **Recortando las altas y bajas frecuencias.** El sonido brinda la sensación de ser capturado en locaciones exteriores. Es un truco utilizado a menudo cuando se producen imágenes de un exterior, grabadas en el estudio.
- D) **Realzando ligeramente las frecuencias bajas.** Se incrementa la impresión de tamaño y grandiosidad de un interior amplio.
- E) **Amplificando las frecuencias intermedias.** Mejora la claridad y la presencia de muchos sonidos haciendo que parezcan estar más cerca.

Mediante el filtrado se puede igualar la calidad de sonidos grabados en diferentes lugares y momentos. Es importante señalar que también se pueden adaptar a la calidad de sonido de varios micrófonos.

5.3.3 Previsión de la edición del sonido

- **Continuidad:** es bueno asegurarse de que la calidad y el nivel de las imágenes correspondan exactamente.
- **Efectos:** es necesario tener siempre una grabadora que capture los sonidos durante la producción de las tomas. Es recomendable realizar una pista atmosférica general y de sonidos de fondo por si se llegaran a utilizar posteriormente. Lo ideal es crear una biblioteca de incidentales.
- **Entrevistas:** cuando se hacen entrevistas, tanto la cámara como el micro están concentrados en el orador, por lo que las preguntas del presentador pueden ser inaudibles. Para solucionar este problema, se puede grabar en otra cinta las preguntas, para después insertarlas en los puntos correspondientes de la banda sonora.

5.4 Edición

Editar un producto es ordenar y organizar, en una cinta de vídeo, los planos o fragmentos registrados con anterioridad. Es decir, la ordenación definitiva y estructuración final de la narración mediante el uso del lenguaje audiovisual.

La edición ofrece dos vertientes claramente diferenciadas: una física, que se refiere a todo el equipamiento preciso para su realización, y otra creativa. Esta última etapa es de total concepción artística. Durante el proceso de edición se integra el aporte creativo en el desarrollo del proyecto.

En esta fase, el realizador articula los planos para estructurar una nueva realidad. La situación en el programa de cada uno de los planos puede dar lugar a interpretaciones diferentes del producto terminado. El valor de cada toma está determinado por los planos que le anteceden y por los que le suceden. Las tomas deben permanecer en pantalla el tiempo exacto para que el espectador capte la idea y los elementos que el realizador desea destacar.

El ritmo o cadencia de los elementos visuales, temporales y sonoros, producido por el ordenamiento de las tomas, marca la duración de los planos. A cada secuencia puede corresponderle un ritmo diferente.

El montaje se caracteriza por la necesidad imperativa de seleccionar, entre los planos grabados, aquellos que realmente se adaptan a las necesidades expresivas, suprimiendo todo lo que resulte innecesario para expresar la idea narrativa.

La edición comienza con el ordenamiento y la organización del material disponible:

1. Calificación del material.
2. Transiciones entre tomas.
3. El tiempo y el espacio
4. El ritmo de edición

5.4.1 Calificación del material

Cuando se realiza el levantamiento de imágenes, casi siempre se efectúan más tomas de las que en realidad van a utilizarse. Económicamente, en el video hay más posibilidades de maniobra que en el cine, ya que el videocasete es más barato que la película y permite una mayor cantidad de grabaciones de un mismo plano.

Al estar seleccionando el material, las imágenes deben contener las siguientes características:

- Escoger tomas de buena calidad y evitar el uso de imágenes que estén sobre o subexpuestas, malas actuaciones y deficientes composiciones.
- Evitar las tomas repetidas o redundantes, que se parezcan a las que se van a emplear.
- Tomas de inserción, es decir, ubicar las que se utilizarán sólo para ciertos casos, por ejemplo, para dar variedad visual a un monólogo demasiado largo o a una entrevista.

La primera etapa de la edición es la ordenación de las tomas útiles e inútiles, formando una lista que contenga la exacta ubicación de cada una de ellas. Por ello, es de gran ayuda registrar las notas sobre los detalles de cada escena, desde la grabación de la misma.

Es recomendable identificar cada toma con los siguientes elementos:

- Grabando previamente una pizarra con los datos de la toma.
- Insertando datos electrónicos en la imagen, al principio de cada toma, estos se pueden realizar en el momento de la captura de la imagen o en una consola de edición.

- Mediante el código de tiempos, los videocassettes tienen un código visible en la imagen llamado "Time Code", que permite al postproductor situar con mayor facilidad las imágenes que necesita para el armado del video corporativo. Este código, siempre va del lado derecho de la pantalla del monitor, mientras que en el lado izquierdo va la información correspondiente a la ubicación de la imagen.

El "Time Code" se utiliza para localizar un punto particular sobre la cinta. Se manifiesta visiblemente en el monitor en forma de horas, minutos, segundos y cuadros. Es un elemento que permite tener una gran dinámica en todos los sistemas de sincronización y edición de video tanto de audio como de imagen. Con esta señal electrónica, la máquina reproductora se sitúa en el punto de arranque (preroll), sincronizándose con la máquina grabadora para finalmente llevar a cabo la edición. Un elemento muy importante de la postproducción es el "cero", el cual da la medida y longitud de cada escena.

5.4.2 Transiciones entre tomas

El postproductor, enfrentado a dar forma y expresividad a un concepto, puede optar, para cambiar de uno a otro plano, entre las siguientes posibilidades:

- **Corte Directo:** es la forma más simple y utilizada para asociar rápidamente dos situaciones distintas. Es un cambio instantáneo de una toma a otra. Transición dinámica y potente de muy sencilla realización.
- **Disolvencia:** efecto producido por el desvanecimiento de una imagen y la aparición de otra sobre la primera. Es decir, a una toma se le superpone, de forma gradual, una distinta, produciéndose el atenuamiento de la primera hasta su desaparición y la permanencia de la segunda.

Es una transición suave y tranquila, una mezcla rápida suele implicar que la acción de las dos escenas está sucediendo al mismo tiempo. Si es lenta, sugiere que ha pasado el tiempo entre ambas tomas o que se ha desplazado el lugar de la acción. Las mezclas son generalmente comparativas. Si se detiene una mezcla a la mitad, el resultado es una sobreimpresión.

La operación consiste en la edición de una secuencia cuyo final se le superpondrá, suavemente, la primera imagen de la secuencia siguiente. Estas secuencias se deben activar en dos magnetoscopios reproductores y un grabador sobre el que quedará el master del video.

Los tres magnetoscopios están controlados desde la consola de edición, pues es preciso fijar, con exactitud, los puntos en que cada cinta debe

arrancar, dónde debe comenzar la grabación y dónde debe terminar. Los tres equipos efectuarán el Preroll y la secuencia de la operación se desarrollará de acuerdo a las instrucciones que le fueron asignadas a la consola. El tiempo de fundido de imágenes (en que permanecen visibles las dos secuencias) puede regularse en forma manual o automática.

- **Sobreimpresión:** es la inserción de una imagen sobre otra. Un efecto muy utilizado es la rotulación o incrustación de títulos, gráficos y animaciones sobre una secuencia. Necesita normalmente de dos fuentes de video y un mezclador para conmutar ambas imágenes.
- **Fade In:** es la aparición progresiva de una imagen desde negros. Si la aparición es lenta, sugiere la formación de una idea, mientras que si es rápida, introduce a la acción, como el impacto que va desde una pantalla vacía hasta una imagen completa.
- **Fade Out:** es una reducción gradual de la intensidad de la imagen, que se logra al cerrar el diafragma, o bien, desvaneciendo a negro con el mezclador y seleccionando cualquier fuente de video. Un "fade out" rápido es como un corte suave, que sirve para dar finalizada una escena.

5.4.3 El tiempo y el espacio

La mayoría de los programas de video están formalmente contruidos por una sucesión ordenada de fragmentos de tiempo y espacio que tienen poco que ver con el tiempo y el espacio real. La técnica del montaje hace posible el establecimiento de relaciones entre la duración de los distintos planos, así como adecuaciones espaciales respecto al encuadre abarcado en las tomas. Las relaciones se establecen según la expresividad del producto final y se efectúan siguiendo las reglas establecidas por la experiencia y asumidas por los espectadores en un largo proceso que comenzó con la aparición del cinematógrafo.

Cuando el realizador se enfrenta a la edición de un programa, actúa sobre el tiempo, lo limita, adelanta acontecimientos o retrocede al pasado. Todo ello es posible gracias al empleo de diversos recursos visuales en el montaje.

El interés del espectador hacia la narración también se conduce actuando sobre el tiempo de duración de los planos. En los momentos excitantes, el acortamiento del tiempo de las tomas aumentan el interés. Los planos generales, con más información, exigen más tiempo para su asimilación con los primeros planos. Todos estos recursos son aprovechados por el postproductor para reconducir la atención del público hacia los fines deseados.

Es muy importante indicar, que el momento seleccionado para efectuar un corte puede afectar la suavidad con que se pasa de una toma a otra. Ejemplo, si la primera toma muestra a alguien caminando hacia una puerta para abrirla y la segunda muestra un primer plano de la mano del modelo empujando la manija, es recomendable asegurarse de que:

- No se han perdido tiempos. La mano no se ha movido y, sin embargo, en la segunda toma ya está sobre la manija.
- No hay tiempos duplicados. La mano llega a la manija en la primera toma y en la segunda la mano se va acercando de nuevo a la manija.
- No se estira el tiempo. En la primera toma la mano sujeta la manija y en la segunda sigue sujetando la manija más tiempo de lo normal.

5.4.4 El ritmo de edición

El ritmo es la cadencia de los elementos visuales, temporales y sonoros de un programa, producida por el ordenamiento y yuxtaposición de dichos conceptos. Está regulado por la duración y por la combinación de los planos.

No puede desligarse el ritmo del tiempo, debido a que es una combinación de tres periodos distintos:

- El de la acción en la vida real
- El tiempo de proyección
- La sensación ilusoria de tiempo producida en el espectador

El ritmo en la edición es regulado y producido por la forma en que se combinan los siguientes elementos:

- a) Combinando la duración de las tomas. Tomas cortas entre sí, largas con cortas, alargando o acortando progresivamente las tomas, etc. Los planos de duración más extensa dan una sensación de relajación y languidez, mientras que los planos de corta duración acentúan la sensación de dramatismo y desenlace.
- b) Según el encuadre. Al combinar planos extremos, es decir, planos cortos con planos largos. Los cortos en continua sucesión crean una gran tensión dramática. Los largos sitúan y dan tranquilidad al espectador.
- c) Actuando sobre la iluminación; por ejemplo, alternando rítmicamente claroscuros.
- d) Contrastando el sentido del movimiento dentro del plano.

- e) Divergir la dirección de las miradas.
- f) Alterando líneas principales con líneas secundarias.
- g) Actuando sobre el sonido, especialmente sobre la música o banda sonora del video.

5.5 Modos de Edición

El proceso de edición de video, gobernado o no desde la consola, permite, en los magnetoscopios industriales y profesionales dos variantes: el modo de edición en "insert" y "ensamble".

Cabe destacar que la cinta de video tiene los siguientes canales:

- De video
- De audio (con 1,2,3 canales)
- De control

La diferencia entre el modo "insert" y "ensamble" depende del tratamiento que se le dé al canal de control.

5.5.1 Insert

Se caracteriza porque durante el proceso de grabación la pista de control permanece inalterada, es decir, no se graban ni se borran impulsos en el canal, respetándose los que la cinta tiene grabados. En este modo se utiliza una cinta previamente grabada sin interrupción. No importa lo que contenga, pueden ser barras de color o una cinta sobre la que se va a intercalar algún nuevo plano o sonido.

Permite distintas opciones, una de ellas es el "insert total", que hace posible la inserción de imagen y sonido respetando los impulsos grabados en la pista de control.

Puede insertarse únicamente video, respetando el sonido existente y, también es posible insertar sólo audio en una u otra pista, o en todas las pistas al mismo tiempo.

En todos los casos se mantendrán inalterados los impulsos grabados con anterioridad en la pista de control, los cuales guiarán a los servomecanismos de arrastre de la cinta y regularán el giro de las cabezas del magnetoscopio reproductor.

La elección de esta modalidad se hace desde la consola en la que, además de marcar el punto de entrada de la nueva información a grabar, se debe marcar también el punto de salida.

5.5.2 Ensamble

En este modo, cuando el magnetoscopio grabador entra en función, se crean nuevos impulsos desde el punto de empalme. Los nuevos impulsos están perfectamente sincronizados con los pertenecientes al plano anterior. Mientras que en "insert", la entrada y salida de la nueva información es estable y sincronizada al respetarse los impulsos de control grabados con anterioridad, en el "ensamble" la entrada también es estable y sincronizada, pero la salida no lo es.

Es recomendado para los montajes, donde se ordenan en secuencias imágenes y sonidos. Cuando se opera en esta modalidad, no es necesario marcar en la consola de edición, el punto del salida del nuevo plano.

5.5.3 Proceso de Edición

- A) Se selecciona y localiza la toma escogida.
- B) Se carga una cinta vacía en el segundo magnetoscopio para vaciar la copia.
- C) Los dos máquinas deben arrancar al mismo tiempo.
- D) Cuando se desee finalizar la regrabación, ambas máquinas deben detenerse al mismo tiempo.
- E) Sucesivamente se procede con cada plano que formará parte del video, buscándolo en el cassette. Estos deben ir rotulados numéricamente o con los nombres de las locaciones donde se trabajó.

Para localizar con precisión los puntos de entrada y salida de las tomas en la cinta original hay varias opciones:

- Si la máquina dispone de un contador digital, mostrará la cantidad de cinta que ha avanzado desde que el contador empezó en ceros.
- También es posible que el contador digital muestre el número de cuadros, segundos, minutos y horas, según el registro de los impulsos de la pista de control.
- El código de tiempo que acompaña la grabación original, es una referencia temporal directa que muestra cuando se tomó cada escena en cuadros, segundos, minutos y horas.
- Muchos equipos disponen de la opción automática de "búsqueda de imágenes" que ayuda a encontrar cualquier punto de la cinta, rebobinando o avanzando rápidamente hasta el punto solicitado.

5.5.4 Técnicas para una edición correcta

Existen ciertos principios establecidos según la forma de editar. Aunque todas las reglas tienen sus excepciones. Estos principios han nacido de la experiencia. Algunos de los más comunes son:

- No insertar o efectuar cambios entre tomas que sean muy similares o que prácticamente coincidan. Ejemplo: pasar de un primer plano frontal de una persona al primer plano frontal de otra.
- Evitar la unión de tomas en las que el mismo sujeto tenga un tamaño distinto. Ejemplo: un gran primer plano y un plano general.
- Los insertos con ángulo para obtener tomas de tamaño similar de un mismo sujeto producen saltos poco atractivos. Ejemplo: pasar de una toma frontal a una toma lateral con el mismo encuadre.
- Si aparece una toma en la que una persona está mirando o desplazándose hacia la derecha, cuando antes lo ejecutaba a la izquierda, el efecto suele ser inaceptable, excepto cuando se desea crear una situación de confusión.
- Se producen “tomas invertidas” cuando se altera el punto de vista durante la acción y cuando se cruza de un lado a otro de la ruta del sujeto, conocido como “cruzar la línea” o “romper el eje”.
- Si dos sujetos van en la misma dirección, hay que tener cuidado de no mover la cámara del punto de acción que comenzó la toma, denominado eje de grabación. De lo contrario, las imágenes en la pantalla parecerán oponerse (separados o reunidos en forma contraria a lo que se busca).
- Hay que evitar el paso de imágenes estáticas a imágenes de movimiento rápido, excepto en casos especiales.
- Tener cuidado al pasar de una pantalla vacía a una con mucha fuerza o viceversa, salvo en ocasiones que se desea un impacto deliberado.
- Si se produce un corte en la continuidad de la acción, deliberado o inevitable, hay que introducir una toma de recurso entre cada una. Esta toma debe relacionarse perfectamente con la acción principal.
- No se debe salir ningún sujeto de la toma, dando la impresión de que desaparece y se va, para volver a reencontrarlo en la siguiente toma, desde un ángulo diferente.
- Evitar el intercalado de tomas en las que el corte produzca saltos de personas u objetos, de un lado a otro de la pantalla.

- Cuando se intercalan imágenes se debe evitar producir los siguientes efectos negativos:
 - La altura de la cámara no coincide.
 - Hay variaciones en el espacio que se deja por encima de la cabeza.
 - Saltos laterales. Evitar cortar entre tomas en las que únicamente se produzca una ligera variación de tamaño, ya que parece que el sujeto aumenta o disminuye de volumen.
 - Si se intercalan tomas de idéntico tamaño de dos sujetos diferentes, se producirán efectos de transformación.
 - No es estético pasar de una toma gran angular a otra toma de tamaño similar.

5.6 Animaciones*

Hay muchas opciones para realizar una animación, en cine se hacen por medio de micas, filmando dibujo por dibujo, de tal manera que al momento de correr la película se forme el movimiento. En video, por otro lado, el gráfico es electrónico y le ha ido quitando mercado a la animación en cine por su tiempo de realización y su costo. Se puede grabar primero a los modelos o actores vestidos de negro, para después modificar la forma y el color.

Los cambios en la tecnología y la reducción en los costos están permitiendo que pequeñas casas productoras tengan la posibilidad de realizar distintos tipos de animación sin afectar sus presupuestos. Hasta hace poco tiempo, el concepto de video económico era sinónimo de mala calidad, pero en estos días las cosas están cambiando. Esto beneficia a las producciones de escasos recursos.

Las animaciones son elementos muy importantes que sirven para ilustrar un producto. En el medio corporativo, los logotipos de las empresas se pueden presentar de una forma más atractiva si cuentan con volumen, textura y movimiento.

Es muy interesante conocer los detalles de la elaboración de animaciones, por lo cual, siento que es adecuado exponer el proceso de realización del nuevo logotipo de la empresa "Sabritas". La realización se basó en un diseño que tiene como elemento gráfico principal el Sol.

La idea es que el público y el personal de la compañía pueda observar en pantalla cómo se transformaba el logotipo de la carita clásica tradicional, al nuevo logotipo que es el Sol rodeado por una banda roja.

* Esta información se consultó en el artículo "Nuevo logo de Sabritas", Telemundo, Primera revista especializada para profesionales del cine, el video y la televisión, (México, D.F.), julio-agosto 1997, Núm 36, pág. 56.

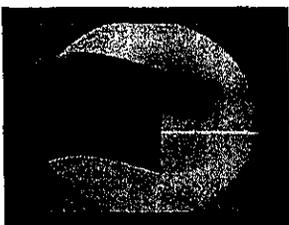
La transformación y presentación del nuevo logo dura en la pantalla cuatro segundos. El productor tenía la idea concreta de cómo tendría que verse la transformación en pantalla y quería que surgiera una luz por detrás que se proyectara por los ojos y la boca de la carita, eso provocaría la metamorfosis del logotipo.



Con la idea básica se moldearon todos los elementos del logotipo. Con el "Alias Wave Front Power Animator" se colocaron luces detrás del logo para producir el efecto que el productor deseaba.



Los rayos de luz cubren gradualmente toda la carita hasta que se convierte en un Sol. Con el mismo "Alias" se crearon las texturas animadas para dar volumen. También se añadió un halo de luz para dar la apariencia de que el Sol es un objeto que emite su propia luz y no un simple círculo plano.



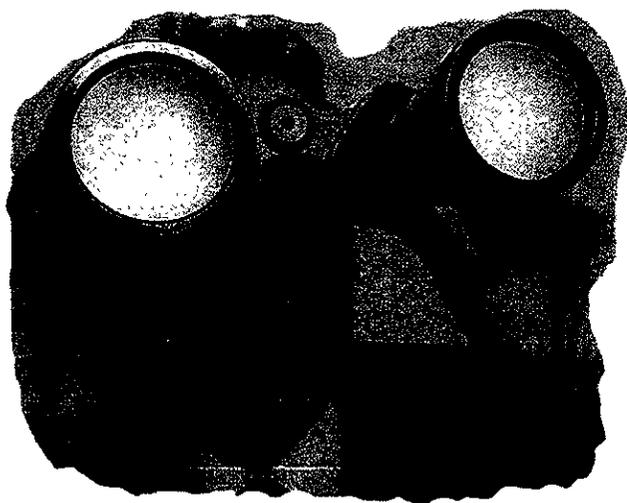
La banda roja del logo también es una geometría construida en "Alias" que mediante una transparencia animada da la sensación que circunda con movimiento al Sol. La transparencia permite la aparición de la banda alrededor del Sol como si fuera avanzando.



Una vez que la banda termina de aparecer, el halo de luz desaparece, según el nuevo diseño. Con el software "Matador" se realizó la composición de las letras que dicen "Sabritas", mismas que proyectan una leve sombra sobre la banda con lo que se consigue una separación de planos. Durante la animación, el productor tuvo la libertad de hacer uso de texturas, brillos y construcción de planos, para lograr la sensación de movimiento y volumen.

En la parte final, se quitaron luces y brillos en forma gradual para que el logo quedará tal y como estaba el diseño original. La intención era evitar confusiones de imagen, por lo que no debe existir diferencia alguna entre el logo final del video y el de las bolsas que el público compra.

Conclusiones



CONCLUSIONES

En primer lugar se identificó la importancia que tiene la cultura corporativa de cada empresa, es decir, las compañías que cultivan sus identidades individuales mediante la formación de valores, la proyección del personal destacado, la expresión detallada de las formas de hacer las cosas y el reconocimiento de una red de comunicación, elementos que proporcionan una ventaja adicional con respecto a sus competidores que no están interesados en impulsar una cultura.

Estas corporaciones tienen valores y creencias que transmitir, no sólo productos. Poseen historias que relatar, no sólo utilidades que producir. Cuentan con héroes a quienes sus gerentes y trabajadores pueden emular, no sólo con burócratas sin identidad. En pocas palabras, son instituciones humanas que proporcionan a su personal un significado práctico dentro y fuera del trabajo.

A pesar de los grandes adelantos de la tecnología, muchos directores de empresas con renombre se han dado cuenta que el elemento humano es el recurso más importante para salir adelante y la forma de administrar este recurso no es directamente por medio de informes producidos por una computadora, sino mediante el uso de las sutiles reglas informales que explican con detalle cómo el personal debe comportarse la dentro de la organización.

En cualquier etapa de sus carreras, los individuos necesitan entender la cultura y la forma en que opera, debido a que tiene un poderoso efecto en su futuro desenvolvimiento profesional. Quizá los egresados de las universidades crean que un empleo es sólo eso: un empleo. Pero cuando eligen trabajar en determinada compañía, a menudo lo que hacen es seleccionar una forma de vida. La cultura moldea sus reacciones de manera firme, aunque sutil. Los puede convertir en trabajadores rápidos o lentos, en gerentes duros o amistosos, en personas que pueden laborar en equipo o en forma individual.

Todo se reduce a la importancia que existe al trabajar con seres humanos de cualquier organización. Los edificadores de instituciones de antaño descubrieron el valor que tiene una cultura corporativa y trabajaban mucho para desarrollarla. Se consideraban a sí mismos, ejecutantes y actores simbólicos dentro de sus corporaciones. Sabían cómo instrumentar los sucesos para hacer entender sus lecciones en forma concluyente. Comprendían cómo es que las empresas dan forma a la conducta y no titubeaban en sugerir las normas que debían seguir las personas en sus imperios.

El Capítulo I de este trabajo de investigación, proporciona a los dirigentes y gerentes de los nuevos negocios una herramienta que los auxilie en sus técnicas administrativas, mostrando la forma en que empresas transnacionales manejan sus culturas. Finalmente, si nuestro país busca tener grandes instituciones en el siglo XXI, los directivos deben tener como marco de referencia las estrategias de los protagonistas empresariales del pasado.

Una opción para difundir la cultura en una organización es a través de un medio de comunicación que se conoce como video corporativo. Este instrumento puede transmitir imágenes, datos, textos, estadísticas e ilustraciones gráficas a todo el personal de una institución.

En esta tesis se comprobó que el video mejora la capacidad sugestiva de los valores corporativos en las personas, si se utilizan los elementos adecuados, tanto visuales como auditivos. La forma en que el locutor enfatiza un mensaje lo puede hacer más atractivo y convincente. A fin de cuentas, el individuo no recordará todos los detalles de la presentación, sin embargo, quedará motivado por lo que se mostró, habiendo realizado una meditación de lo percibido, que puede resumirse en conceptos claves. Estos quedarán integrados en su subconsciente, creando una actitud favorable de él hacia la empresa, por lo que se obtienen excelentes resultados al usar esta herramienta de comunicación.

Por otro lado, en el Capítulo II se presentó la relación que tienen entre sí las partes creadoras del video corporativo: el Cliente y la Casa Productora. Cabe destacar que la adecuada interacción de estos elementos es fundamental para desarrollar un proyecto con éxito. El intercambio de información e investigación son realizadas en las juntas de preproducción, en donde se planea detalladamente en que va a consistir cada una de las etapas del proceso. En estas juntas se vive el momento crítico en el desarrollo del video, debido a que la responsabilidad del mismo, se transfiere de quienes han concebido y visualizado la idea abstracta, a aquellos que transformarán esas palabras silenciosas en imágenes con movimiento y sonido.

La Preproducción es llamada así debido a que antecede a la grabación del video corporativo. En este proceso, el personal de la casa productora se encarga de diseñar el plan de trabajo y supervisar las previsiones técnicas y económicas, que permitan organizar los elementos que intervendrán durante el levantamiento de imagen y la edición. Es importante señalar que el objetivo del Capítulo III es aclarar, hasta donde se pueda, los posibles imprevistos que, sin lugar a dudas, van a surgir en las siguientes etapas de realización.

En el Capítulo IV se vuelve realidad todo lo que antes fueron dibujos de un storyboard e ideas ampliamente definidas en las salas de juntas. La escenografía y utilería se convierten en elementos tangibles y perceptibles, los modelos y actores se transforman en los personajes de la historia, y finalmente se graban las tomas que forman las escenas del video corporativo.

La última fase de la realización del video corporativo es la Postproducción, donde se seleccionan y ensamblan las escenas que se tomaron en la grabación. En esta etapa se trabaja el armado final de la idea y dota a ésta de un lenguaje. Su objetivo principal es hacer que el mensaje se entienda en el tiempo establecido. El proceso consiste en revisar algunas escenas, eliminar otras, y por último, las que se escogen se unen. Esta etapa cumple con una tarea muy

importante, dar continuidad a la historia, uniendo todas las imágenes que se encuentran en desorden, conforme a la información contenida en el storyboard.

Cabe destacar que esta tesis, es principalmente un desarrollo de lo que es en la práctica el proceso de realización, con información sobre cada una de las etapas que lo forman. Más que un mero desarrollo, es un documento que aporta datos que no están al alcance del público debido a que el tema bibliográficamente es muy limitado. Se incluye información sobre lo general, pero que a través del análisis de datos y la interpretación, se profundiza en cada uno de los aspectos, lo que lleva al lector poco a poco a lo concreto. Además, brinda datos que dentro de las limitaciones del mismo, permite complementar los conocimientos con información extraída de la experiencia, respaldada por un marco teórico existente.

Es importante señalar, que se cumplieron los objetivos planteados antes de la elaboración de esta tesis. Se da a conocer un breve estudio de la cultura corporativa, con datos actualizados y opiniones de expertos, presentado de forma tal, que sirve como un eficaz medio de consulta para estudiantes de comunicación, académicos, departamentos de relaciones públicas y recursos humanos. Además, se muestra que el video cumple con uno de sus fines: ilustrar perfectamente la forma en que se hacen las cosas en una determinada empresa.

Uno de los principales deberes que tienen los estudiantes de la carrera de Ciencias de la Comunicación, en especial aquellos que están interesados en las distintas clases de la producción profesional de video, es conocer el contexto teórico de los autores que han tenido éxito en este medio, acercarse a la práctica y trabajo que se lleva en cada área.

Por otro lado, una limitación importante para el desarrollo de la tesis es la gran cantidad de trabajo que tienen los Departamentos de Mercadotecnia de empresas de renombre y las Casas Productoras, lo que disminuye enormemente parte de la investigación de campo que permita ampliar la información.

Otra limitación, como antes ya la había mencionado, es la poca información bibliográfica existente acerca de la producción de video, puesto que la gran mayoría de los textos que tratan sobre el tema, abordan los elementos de cada una de las etapas del proceso en forma muy general, sin adentrarse significativamente en ninguno de ellos.

Estamos en las primeras etapas de un cambio importante que influirá en la forma que tomen la sociedad y los negocios en el futuro. Lo que le depara al video corporativo es favorable. Los avances tecnológicos no se olvidaron de este medio de comunicación y sus imágenes van a poder ser transmitidas a cualquier parte del mundo y en cualquier momento por Internet.

Una de las ventajas que va a traer este sistema en la cultura corporativa es la capacitación a distancia, lo único que se requiere es que cada uno de los empleados se conecte a la página virtual de la empresa y reproduzca el video. No

se van a necesitar materiales impresos, cualquier duda que se presente y desee consultar, el video puede solucionarlas las veces que sea necesario. Además cualquier persona ajena a la compañía va a tener acceso al material y darse cuenta de la historia, valores e infraestructura con que cuenta determinada compañía.

Poco a poco las redes de comunicación de cada empresa se van a modernizar. El Video en Internet aportará información continua y fluida para evitar rumores, malos entendidos y demagogia de líderes oportunistas. Se fomentará el libre flujo informativo, para que los directivos gocen de credibilidad y los trabajadores tengan mayores herramientas para enviar sus opiniones, quejas o sugerencias. Los programas de inducción se podrán realizar en los hogares de los candidatos a trabajar en las empresas. Se desarrollarán en video los foros, anuncios y charlas virtuales que tengan como actividades las personas en sus empresas.

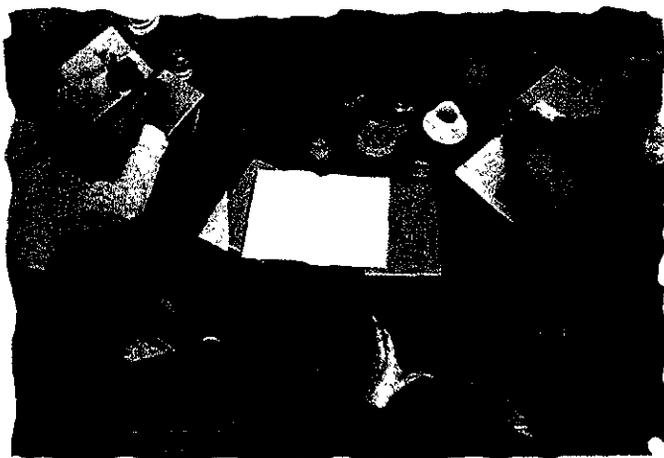
Es increíble el desarrollo de programas para enviar video en línea con la adecuada calidad de imagen y sonido. El tiempo y costos de inversión van a ser menores. El Director de determinado proyecto va a tener que estar especializado en redes electrónicas e incluir en su staff de producción a expertos informáticos conocidos como "Web Master" para que introduzcan el material en un ambiente virtual.

Al realizar una investigación como la del presente trabajo, son muchas cosas más las que quedan por estudiarse que aquellas que se han estudiado. Cada una de las etapas del proceso, puede convertirse en objeto de estudio para trabajos posteriores, en los cuales se puede profundizar y tratar aspectos que no se abordaron en el presente trabajo.

Esta tesis se puede consultar en Internet con la siguiente dirección:

<http://www.geocities.com/hansserrano/index.htm>

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

- BARTOLI, ANNIE. Comunicación y Organización, Ed. Paidós, Barcelona, 1992.
- BERLO, DAVID. El Proceso de la Comunicación Humana, Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1985.
- CULHANE, JOHN. Special Effects in the Movies, Ed. Ballatine Books, Estados Unidos de América, 1981.
- CHEVALIER, JEAN. Organización de Empresas, Ed. Palestra, Barcelona, 1960.
- DEAL,TERRENCE, ALLAN A. KENNEDY. Culturas Corporativas, Ed. Sistemas Técnicos de Edición, México, 1986.
- FELDMAN, SIMON. La Realización Cinematográfica, Ed. Gedisa, México, 1983.
- FERNÁNDEZ, CARLOS. La Comunicación en las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1991.
- GONZÁLEZ TREVIÑO, JORGE. Televisión. Teoría y Práctica, Ed. Alhambra, México, 1989.
- HOMS, RICARDO. La Comunicación en la Empresa, Ed. Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1990
- KRAUSS, DUHALT. Técnicas de Comunicación Administrativa, Ed. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1970.
- LÓPEZ BEDOLLA, JUAN. Manual de Producción de Video, Ed. Kinescopio, Medellín, Colombia, 1991.
- MARTÍNEZ ABADÍA, JOSÉ. Introducción a la Tecnología Audiovisual. Televisión. Video. Radio., Ed. Paidós, Buenos Aires, 1991.
- MCLUHAN, MARSHAL. La comprensión de los medios como extensiones del hombre, Ed. Diana, México, 1988.
- MERCADO, SALVADOR. Administración Aplicada. Teoría y Práctica. Ed. Limusa, México. 1997.
- MILLERSON, GERALD. The Technique of Lighting for Television and Motion Pictures, 2da. Edición, Ed. Woburn, Focal Press, 1982.
- MITTRY, JEAN. Estética y Psicología del Cine, Ed. Siglo XXI de España Editores, Madrid, 1984.

SADOUL, GEORGES. Las Maravillas del Cine, Fondo de Cultura Económica, México, 1981.

HEMEROGRÁFICAS

MIRABELLA, GRACE. "Convirtió las cremas en una industria multimillonaria.", Revista Time, (suplemento especial del periódico Reforma) Diciembre 3, 1998. Pág. 16.

PEPIN, JACQUES. "Ray Kroc, con Mc Donal's nació la cultura de la comida rápida.", Revista Time, (suplemento especial del periódico Reforma) Diciembre 3, 1998. Pág. 16.

"Nuevo logo de Sabritas", Telemundo, Primera revista especializada para profesionales del cine, el video y la televisión, (México, D.F.), julio-agosto 1997, Núm 36, pág. 56.

"El nuevo software Maya", Telemundo, Primera revista especializada para profesionales del cine, el video y la televisión, (México, D.F.); marzo-abril 1998, Núm 40, pág. 22.

TESIS

Castillo Rodríguez-Arana, Juan Carlos, (1999) Breve historia del fenómeno rock en inglés y su industria: un acercamiento a través de los oídos de la radio. México, Universidad Intercontinental.

ENTREVISTAS

Sansón, Consuelo (1999). Ejecutiva de Cuenta de **Publicorp-Cine y Video**. Eje 4 Sur, Chilpancingo No. 148, Col Roma, C.P. 06780, México, D.F.

Padilla Laguna, Ramón (1999). Director General de **Sinergis-Comunicación y Video**. Castilla No. 232 Bis, Col. Alamos, C.P. 03400, México. D.F.

Noriega, José Manuel (1999). Director General de **Signal Group**. Av. Fuentes de Satélite No. 148, Col. Jardines de Satélite, C.P. 53120, Naucalpan, Estado de México.

INTERNET

"Historia de Coca-Cola" (1999). <http://www.tangaworld.com>