



Facultad de Comunicación

**Realización y post-producción de un video institucional de inducción para la
empresa de construcciones industriales SANTOS CMI.**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de licenciada en multimedia y producción audiovisual.

Profesor guía: Esteban Celi

Gabriela Vayas Rodríguez

2009

Quito

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Esteban Celi

Licenciado en cine y video

171233254-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Gabriela Vayas Rodríguez

171079198-7

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios y a mi Virgen del Quinche, ya que gracias a ellos he logrado superar con éxito cada peldaño que me he propuesto y obstáculo que se me ha presentado.

A mis padres por su apoyo y cariño incondicional, por todas y cada una de sus enseñanzas que veo reflejadas con el pasar de los días. Gracias por siempre estar a mi lado, los amo.

A mi abuela, por sus cuidados y sus consejos, que jamás me han faltado.

A mi familia por que no ha existido un solo día en el que no estén conmigo.

A mi mejor amiga, porque aparte de ser una pieza fundamental para la realización de mi tesis, es quien está conmigo en las buenas y en las malas, cuidándome y ayudándome en todo. Wo Ai Ni.

A mis amigas, por sus sonrisas, el apoyo y toda la alegría.

Al Rodolf, porque ha sido mi amigo, mi maestro y mi compañero de trabajo.

A todo el Consorcio SANTOS CMI, por confiar en mí trabajo, y abrirme las puertas de la empresa.

Y a todas aquellas personas que han aportado tanto en mi desarrollo personal como profesional, y que siguen o no en mi camino.

Gracias a todos, porque sin ustedes esto no sería posible y yo no sería quien soy.

DEDICATORIA

A quienes hoy por diversas razones ya
No forman parte de mi vida. Y ha
Aquellos que han tenido la valentía de
quedarse, a pesar de los errores y las
virtudes.

Para ustedes por ser y existir.

Y para ti, porque ya ni el cielo es el límite.

RESUMEN

La necesidad de crear un vínculo entre las empresas y los empleados ha hecho que se desarrollen procesos en los cuales este lazo empiece a formarse y consolidarse. Uno de ellos, y quizá el más importante actualmente, es el de inducción, que consiste en dar a conocer todos los aspectos generales de la empresa, al momento en que un empleado empieza a ser parte de ella, para que se familiarice y conozca su nuevo lugar de trabajo.

Existen varias herramientas que pueden facilitar el proceso de inducción, entre las que se destacan la realización de un video, ya que es un medio en el que se puede integrar tanto las imágenes como el audio, además de recursos novedosos como la animación y los efectos.

El Consorcio SANTOS CMI, una empresa multinacional de construcciones industriales, presentaba una serie de problemas comunicacionales, capaces de ser solucionados con un proceso de inducción eficiente, en el que su eje fuera un video corporativo de inducción.

Después de un cuidadoso proceso de pre producción, en el que se incluyó, la conceptualización de la idea y la realización de un guión, se procedió a la grabación de todo el material audiovisual necesario para montar un video de gran calidad que pudiera resumir la esencia, el trabajo y la trayectoria de esta compañía.

En el proceso de montaje, se incluyó algunas partes animadas tanto en 2d como en 3d, con el fin de tener algo novedoso, visualmente más atractivo y fácil de comprender.

Finalmente se hizo la entrega del primer video de inducción al personal encargado del proyecto, y desde ese día es la herramienta clave para un re diseñado y eficaz proceso de inducción.

ABSTRACT

The necessity to create a bond between the companies and the employees has

made to develop some processes in which this knot begins to be formed and to consolidate.

One of them, and maybe the most important at the moment, is the induction that consists on giving to know all the general aspects of the company, to the moment in that an employee begins to be part of it, so that they familiarizes and know their new work place.

Exist several tools that can facilitate the induction process, since among those that stand out the realization of a video, it is a way in which can be integrated as much the images as the audio one, besides novel resources as the animation and the effects.

The “Consortio SANTOS CMI”, a multinational company of industrial constructions, presented a series of communication problems, able of being solved with a efficient induction process, in which its axis was a corporate induction video. After a careful pre- production process, in which was included, the conceptualization of the idea and the realization of a script, it proceeded to the recording of the whole necessary audiovisual material to mount a video of great quality that could summarize the essence, the work and the trajectory of this company.

In the edition process, it was included some animated parts so much in 2d as in 3d, with the purpose of having something novel, visually more attractive and easier of understanding.

Finally the delivery of the first induction video to the personnel in charge of the project was made, and from that day it is the key tool for a redesigned and effective induction process.

ÍNDICE

Carátula.....	2
Declaración profesor-guía.....	3
Declaración de autoría del estudiante.....	4
Agradecimientos.....	5
Dedicatoria.....	6
Resumen/Abstract.....	7 - 8
Índice.....	9 - 12
Introducción.....	13 - 14
1. CAPÍTULO I.....	15 - 28
REALIDAD DE LA EMPRESA (SANTOS CMI)	
1.1 Historia.....	15 - 16
1.2 Cultura Organizacional.....	16 - 28
1.2.1 Misión.....	16 - 17
1.2.2 Visión.....	17
1.2.3 Valores.....	17
1.2.4 Objetivos generales.....	17 - 18
1.2.5 Campos de acción.....	18 - 22
1.2.6 Políticas de calidad.....	22 - 23
1.2.7 Obras y proyectos.....	23- 28

2. CAPÍTULO II.....29- 42

PROCESO DE INDUCCIÓN

2.1 Descripción.....	29- 30
2.2 Características.....	30 - 31
2.3 Estrategias y medios.....	31 - 33
2.4 Imagen Corporativa.....	34 - 35
2.5 Inducción y reinducción.....	35 - 37
2.6 Charlas y manuales de inducción.....	37 - 40
2.7 El video como herramienta en el proceso de inducción.....	40 - 42

3. CAPÍTULO III.....43 - 51

PROCESO DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA (SANTOS CMI)

3.1 Antecedentes.....	43
3.2 Descripción del proceso de inducción actual.....	44
3.3 Problemática comunicacional: Diagnóstico y análisis.....	44 - 46
3.4 Soluciones comunicacionales para el proceso de inducción.....	46 - 48
3.5 Concepción y desarrollo del video de inducción....	48 - 50
3.6 Aplicación del video de inducción.....	50 - 51

4. CAPÍTULO IV.....	52 - 69
PROCESO DE PRE – PRODUCCIÓN.....	52 - 53
4.1 Conceptualización de la idea.....	53 - 55
4.2 Realización del guión.....	55 - 58
4.3 Requerimientos.....	58
4.3.1 Técnicos.....	58 - 59
4.3.2 Logísticos.....	59 - 60
4.4 Calendarización.....	61 - 62
4.5 Personal y equipo de soporte.....	62 - 63
4.5.1 Personal Técnico.....	63
4.5.2 Selección de actores.....	63 - 68
4.6 Permisos de producción.....	-68 - 69
5. CAPÍTULO V.....	70 - 73
PROCESO PRODUCCIÓN.....	70
5.1 Recopilación de material gráfico.....	70 - 71
5.2 Producción del material audiovisual.....	72 - 73
6. CAPÍTULO VI.....	74 - 86
PROCESO DE EDICIÓN Y POST – PRODUCCIÓN.....	74
6.1 Edición.....	75 - 77
6.2 Tratamiento del material gráfico y audiovisual.....	77 - 78
6.3 Transiciones.....	78 - 79
6.4 Efectos.....	79 - 80

6.5 Animación 2D y 3D.....	80 - 82
6.6 Locución.....	82 - 84
6.7 Sonorización.....	84 - 86
7. CAPÍTULO VII.....	87 - 89
PRODUCTO FINAL	
7.1 Diseño de la etiqueta y la caja del DVD.....	87 - 88
7.2 Presentación y entrega del video final a la empresa SANTOS CMI.....	89
Conclusiones.....	90 - 93
Bibliografía.....	94 - 96
Anexos.....	97
CD y DVD	

INTRODUCCIÓN

El proceso de inducción, es sin duda alguna, el primer acercamiento entre la empresa y el empleado, en la que se ofrece una visión general de la compañía.

Al ser un proceso en el que se entrega información, existen varios medios o canales, para difundirla. Sin embargo, no todos funcionan de la misma manera ni dan los mismos resultados.

Hay que tener en claro, que un buen proceso de inducción, es un cimiento para crear un sentimiento de pertenencia, de seguridad y así, tanto disminuir la rotación de personal como imponer metas comunes conocidas por todos.

Con el desarrollo de la tecnología se han ido implementando nuevas soluciones comunicacionales, capaces de resolver ciertos problemas, como los que surgen en este tipo de procesos.

La realización de un video corporativo de inducción, es hoy en día, la mejor alternativa para que las empresas logren mediante imágenes, sonidos, diagramas, animaciones; resumir e impactar. Es decir, comunicar de forma eficiente y dinámica, lo que son y lo que quieren ser, a sus nuevos miembros.

SANTOS CMI, es una empresa de construcciones industriales, con quince años de trabajo y más de doscientos empleados, que necesitaba una herramienta, que renovara y mejorara su proceso de inducción.

Después de un cuidadoso análisis comunicacional, basado en los antecedentes, la investigación y la observación, se resolvió que un video capaz de resumir la esencia de la empresa, que funcionara por sí solo, que visualmente llamara la atención y comunicara ideas claras y concretas, era la alternativa más completa, que se podía ofrecer en este caso.

Para su desarrollo, se debía realizar un proceso de pre - producción, producción,

montaje y post-producción, con calidad profesional, cuidando tanto los detalles técnicos como los metodológicos. Y además incluir en la propuesta, técnicas multimedia como la animación 2D y 3D, para la post-producción, logrando así un producto más dinámico e innovador.

En el mundo actual, una imagen vale más que mil palabras. Y el uso de recursos como los videos de inducción, son aquellas cosas que marcan la diferencia en las empresas que buscan mejores soluciones para mejores resultados.

CAPÍTULO I

1. REALIDAD DE LA EMPRESA (SANTOS CMI)

1.1 HISTORIA

El consorcio SANTOS CMI, sociedad anónima, nació de la unión entre dos prestigiosas compañías la “Constructora Ing. Aníbal Santos e Hijos”, con una extensa experiencia en el sector industrial y energético; y la “Compañía de Montajes Industriales CMI”, que cuyo fuerte como su nombre lo indica era la construcción e instalación de montajes para el sector industrial.

Al surgir la oportunidad de trabajar en el proyecto de la primera ampliación de la Refinería Estatal de Esmeraldas en 1985, como subcontratistas de la Compañía “Chiyoda Chemical Corporation”, deciden ser parte de un “*Joint Adventure*”, una alianza estratégica, por un tiempo definido en el que se apoyarían mutuamente con el fin de desarrollar este y otros proyectos en busca de buenos resultados.

Así el primer proyecto que realizaron juntos, les dio la oportunidad de, manteniendo ese concepto de sociedad (“*Joint Adventure*”), seguir realizando varias obras de gran importancia, que marcarían el inicio de una multinacional, que hoy en día se distingue como una de las mejores y más reconocidas en el área de la construcción industrial.

Sin embargo, solo después de nueve años de trabajo, en 1994 deciden formalizar legalmente su alianza estratégica, constituyéndose así en el Ecuador la sociedad CONSORCIO SANTOS CMI S.A.

Pero hasta ese momento solo habían realizado proyectos dentro del país, por lo que en 1998 aceptan el reto de explorar y conquistar el mercado internacional, empezando con la construcción de la Central Térmica “Las Brisas”, como subcontratista de Steward & Stevenson en Managua, Nicaragua.

Los logros alcanzados fueron mayores a los esperados, al punto de que para las operaciones en el exterior, se incorpora “SANTOS CMI CONSTRUCTION Inc.” en Panamá, llegando a la cifra de 40 millones de dólares en ventas anuales.

Pero su propósito era ampliar sus áreas de acción, y consolidar su capacidad de

desarrollo de proyectos IPC (Ingeniería - Procura - Construcción), lográndolo en el año 2001, cuando obtienen la concesión del proyecto “Edén – Yuturi” para la Compañía “OXY”. Sin duda alguna, una de las obras más ambiciosas y reconocidas que han hecho.

Y así después de veintidós años de realizar su primer proyecto, SANTOS CMI es actualmente una de las empresas de más prestigio en la ejecución de proyectos IPC en Latinoamérica, con ventas anuales superiores a los \$55 millones de dólares.



Constructora Aníbal Santos e hijos



Compañía de Montajes Industriales CMI

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1 MISIÓN

La misión de SANTOS CMI es ser una empresa de ingeniería, gestión de compras y construcción (EPC), reconocida por la calidad de sus productos y servicios y por la puntualidad en sus entregas.

Continuar desarrollando proyectos en el sector petrolero, energético e industrial en el Ecuador y en el resto de América Latina. Para maximizar el beneficio a nuestros accionistas, clientes y a la sociedad, queremos basar nuestras operaciones en el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, un estricto código de ética y la búsqueda de la

eficiencia y la innovación en todos y cada uno de los procesos.¹

1.2.2 VISIÓN

Ser reconocida como la Compañía Contratista EPC líder en el Ecuador y entre las mejores en Latinoamérica, con prestigio reconocido en los sectores petrolero, energético e industrial.²

1.2.3 VALORES

Los valores fundamentales para el óptimo funcionamiento y trabajo de la empresa SANTOS CMI son los siguientes:

- ◆ Desarrollo profesional y personal
- ◆ Estricto código de ética
- ◆ Satisfacción total del cliente
- ◆ Control de calidad
- ◆ Búsqueda constante de la eficiencia e innovación
- ◆ Cuidado del medio ambiente
- ◆ Seguridad Industrial³

1.2.4 OBJETIVOS GENERALES

- ◆ Aumentar el número de contratos internacionales sin descuidar el mercado ecuatoriano.
- ◆ Mantener y si es posible mejorar el margen de rentabilidad anual.
- ◆ Seguir siendo la empresa número uno en montajes electromecánicos del país en el campo petrolero y energético.

¹ Manual de Inducción del Consorcio SANTOS CMI. Ver anexo 1

² Manual de Inducción del Consorcio SANTOS CMI. Ver anexo 1

³ Manual de Inducción del Consorcio SANTOS CMI. Ver anexo 1

- ◆ Cumplir con los compromisos adquiridos con calidad y tiempo de entrega al menor costo posible.⁴

1.2.5 CAMPOS DE ACCIÓN

SANTOS CMI trabaja en cuatro áreas fundamentales:

- ◆ Petróleo y Gas
- ◆ Energético
- ◆ Industrial
- ◆ Trabajos Civiles Especializados

Petróleo y Gas



La capacidad y experiencia de SANTOS CMI en este sector se desarrolló gracias al boom petrolero en el Ecuador en los años 70. Por lo que al menos el setenta y cinco por ciento de las instalaciones y facilidades petroleras, tanto privadas como estatales, en el país son parte del trabajo de esta empresa.

Petroecuador, Occidental, Agip Oil, Encana, Repsol YPF, Sade - Skanska, son solo algunos de los clientes que confiaron en el profesionalismo de SANTOS CMI. En la actualidad, SANTOS CMI posee la capacidad para participar en cualquier proyecto de petróleo o gas ejecutando trabajos que van desde ingeniería de detalle hasta gestión de compras de equipos y materiales, además de

⁴ Manual de Inducción del Consorcio SANTOS CMI. Ver anexo 1

instalaciones civiles y electromecánicas completas.

Su rango de servicios se puede clasificar de la siguiente manera:

- Refinerías
- Plantas Topping
- Tanques de Almacenamiento
- Esferas LPG y Recipientes Cilíndricos
- Estaciones de Bombeo, Reducción y Compresión
- Facilidades de Producción
- Tuberías de Petróleo, Gas y Agua
- Instalaciones Criogénicas
- Aislamiento Térmico de Equipos y Tuberías
- Montaje y Acondicionamiento de Hornos y Calderos
- Estaciones de Gasolina y Facilidades de Transportación
- Chorreado Abrasivo
- Pintura Industrial

Energético



En este campo, SANTOS CMI se ha involucrado principalmente en la construcción de plantas térmicas de energía tanto para turbinas de gas como para motores recíprocos.

Su conocimiento en esta área le permitió realizar el proyecto “ElectroBolt” en Brasil, donde la ingeniería de detalle y la gestión de compras de materiales y

edificaciones tuvieron que realizarse en el mínimo tiempo posible, obteniendo grandes resultados en un tiempo record.

Hoy en día están realizando proyectos de ciclo combinado, además de plantas de generación eléctrica geotérmica, hidroeléctrica, eólica y de reciclaje.

Dentro de este sector, la capacidad y experiencia de SANTOS CMI puede ser resumida de esta forma:

- Plantas Energéticas de Turbinas a Gas y Vapor
- Ciclos Combinados y HRSG's
- Motores Recíprocos
- Subestaciones
- Líneas de Transmisión de Voltaje Ato y Bajo

Industrial



El sector industrial comprende principalmente plantas de procesamiento, tan variadas como la automotriz, cemento, alimentos y bebidas, entre otras.

La habilidad de SANTOS CMI de realizar tareas multidisciplinarias ha hecho posible su participación en la construcción y expansión de los proyectos industriales más grandes en el Ecuador, en industrias de:

- Cemento
- Vidrio
- Extracción y refinería de aceites
- Jabones y detergentes

- Producción de gases industriales
- Montaje automotriz
- Fabricación de llantas
- Agua Potable
- Cerámica
- Farmacéutica
- Papel y cartón
- Desalinización
- Fibras Sintéticas y de nylon
- Almacenamiento y procesamiento de granos
- Productos Alimenticios

Trabajos civiles especializados



Básicamente el trabajo en este campo se ha enfocado en obras complejas que han requerido de gran capacidad técnica, operativa y gerencial, en proyectos como:

- Trabajos Marinos (Muelles y Embarcaderos)
- Fundaciones Profundas
- Fundaciones de Concreto Macizo
- Pilotaje
- Silos de Concreto

- Puentes
- Laboratorios y edificaciones especiales
- Proyectos de Irrigación
- Tomas de Agua de Mar
- Oleoducto bajo el agua
- Prefabricación y manejo de pilotes
- Tubería de Carga
- Compuerta de Cabeza y Radiales

1.2.6 POLÍTICAS DE CALIDAD

SANTOS CMI es una empresa que da especial importancia a este tema, por lo que ha implementado para todos sus departamentos y procesos un Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de ser mejores y más competitivos en el mercado.

Este sistema se basa en varios principios fundamentales como son:

- ◆ Lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- ◆ Cumplir especificaciones y normas técnicas aplicables en nuestras obras.
- ◆ Ejecutar nuestros proyectos siguiendo las normas de Seguridad Industrial.
- ◆ Realizar nuestros proyectos dentro de los plazos contractuales, optimizando el uso de recursos.
- ◆ Las relaciones que tenemos con otras organizaciones se basan en su capacidad y especialización, para mutuo beneficio.
- ◆ Las decisiones que se toman son derivadas del análisis y control de los diferentes procesos, y se basan en hechos reales.
- ◆ La búsqueda continua de mejora es nuestro desafío final.⁵

Este sistema les ha retribuido los siguientes beneficios:

- ◆ Mayor satisfacción de los clientes.

- ◆ Mejor calidad en los productos y servicios.
- ◆ Mayor capacidad competitiva.
- ◆ Disminución de ineficiencias, lo que lleva a una disminución de costos y el aumento de utilidades.
- ◆ Mejor y mayor control organizacional.

Gracias a esta iniciativa y a la correcta implementación del Sistema de Gestión de Calidad, SANTOS CMI posee cuatro certificaciones internacionales de gran relevancia; certificado ISO 9001 - 2000, certificado “U” y “S” de ASME y “R” de “National Board”.



Certificación L & R (ISO 9001)



*Certificación “U” y “S” de ASME
y “R” de “National Board”.*

1.2.7 OBRAS Y PROYECTOS

Con más de ochenta proyectos en el Ecuador y alrededor de veinte a nivel Latinoamérica, es difícil mencionar a todos, pero los más importantes divididos según su campo de acción son:

⁵ Guía de bolsillo “Sistema de Gestión de la Calidad” del Consorcio SANTOS CMI. Ver anexo 2.

Petróleo y Gas:

◆ Ampliación Refinería Estatal Esmeraldas

Cliente: Petroindustrial

Ubicación: Esmeraldas - Ecuador

Descripción: Obras civiles, mecánicas, eléctricas e instrumentación. Ampliación de 90K a 110K bbls/día, montaje electromecánico de 7 calderos.

Duración: Febrero 1985 - Enero 1986



◆ Planta de Gas Sábalo

Cliente: Petrobras - Andina - ELF Total Fina

Ubicación: San Antonio, Tarija - Bolivia

Descripción: Montaje Electromecánico de una Planta de Gas de 13.4 millones de m³/día, incluyendo equipos de proceso, central de

generación, BOP, tanques y compresores.

Duración: Julio 2002 - Enero 2003



◆ EPC - Proyecto Edén Yuturi

Cliente: Oxy (Occidental Exploration & Production Company)

Ubicación: Bloque 15 - Ecuador

Descripción: Ingeniería básica, ingeniería de detalle, gestión de compras de materiales y equipos, inspección, logística y transporte, construcción y puesta en marcha de facilidades de producción EPF de 45,000 BOPD, central de generación de motores Wartsila 28MW y tres islas de producción.

Duración: Julio 2001 - Marzo 2003



Energético:

◆ Electrobolt 320MW

Cliente: NEPCO - ENRON

Ubicación: Seropedica, Rio de Janeiro - Brasil

Descripción: Ingeniería de detalle, trabajos civiles, montaje electromecánico, tuberías y Bulk Materials, provisión y montaje de tanques de acero y estructuras, asistencia CSU para una planta energética alimentada a gas.

Duración: Febrero 2001 - Noviembre 2001



◆ Pavana III

Cliente: WARTSILA NSD

Ubicación: Choluteca - Honduras

Descripción: Obras civiles y montaje electromecánico de una planta de motores diesel Wartsila. Provisión y montaje de tanques de almacenamiento combustible. Instalación de una subestación.

Duración: Abril 2003 - Noviembre 2004



◆ Proyecto Eólico San Cristóbal

Cliente: Eólica San Cristóbal S.A

Ubicación: Isla San Cristóbal, Galápagos - Ecuador

Descripción: Ingeniería civil y eléctrica, suministro de materiales, construcción de obras civiles y montaje electromecánico para un parque eólico con tres unidades aerogeneradoras.

Duración: Junio 2006 - Julio 2007



Industrial

◆ Teleférico de Quito

Cliente: Stanford Trust Company

Ubicación: Quito - Ecuador

Descripción: Montaje electromecánico para la construcción del nuevo teleférico. Montaje de 16 torres, estaciones de salida y retorno, montaje de cables y 18 cabinas, instalaciones eléctricas, pruebas y soporte durante la puesta en marcha.

Duración: Mayo 2004 - Marzo 2005



◆ Proyecto Minero San Cristóbal

Cliente: APEX Silver Mine

Ubicación: Potosí - Bolivia

Descripción: Suministro de bulk materials, calibración e instalación de instrumentos, bandejas, cables, paneles, iluminación, fibra óptica, comisionado y puesta en marcha de todos los sistemas eléctricos e instrumentación, para una de las mayores minas de plomo-zinc del mundo.

Duración: Abril 2006 - Enero 2007



Trabajos Civiles

◆ Fundación Malecón 2000

Cliente: Fundación Malecón 2000

Ubicación: Guayaquil - Ecuador

Descripción: Construcción de la cimentación e infraestructura del Sub - Sector IB Plaza Olmedo. Construcción de una plataforma sobre pilotes.

Duración: Diciembre 1999 - Diciembre 2000.⁶



⁶ Fichas Técnicas de Proyectos Consorcio SANTOS CMI.

CAPÍTULO II

2. PROCESO DE INDUCCIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN

Es un proceso mediante el cual se debe lograr que el empleado nuevo identifique la organización, como un sistema dinámico de interacciones internas y externas, de la que será parte fundamental.

Además es un procedimiento esencial para incorporar de manera exitosa a un nuevo integrante a la empresa.

El objetivo de este proceso es brindar información general y suficiente, de la compañía que se considere relevante como historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos, principales accionistas, dimensión o tamaño de la empresa, políticas de calidad y seguridad, productos, artículos y servicios que ofrece, sectores que atiende y certificaciones actuales.

Siempre considerando que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

Este proceso, aunque parece sencillo, es el más importante de todos, porque establecerá un conocimiento y una alianza real entre el empleado y la compañía. De allí que se debe tener especial cuidado, porque de él dependerá en muchos casos el sentimiento de pertenencia.

La correcta selección del personal es una faceta primordial y de vital atención, pero que no necesariamente garantiza la adaptación de la persona, por lo que es el proceso de inducción lo que logra que el nuevo empleado conozca y se familiarice con la empresa.

Como dice Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina* “Las empresas que podrán desarrollarse exitosamente en el futuro son aquellas que dispongan de entrenamientos y generen contextos de aprendizaje”⁷. Y sin duda alguna el primer

⁷ SENGE, Peter, “La Quinta Disciplina”, New York: Granica, 1994.

eslabón en esta cadena de éxito y aprendizaje es un eficaz proceso de inducción.

2.2 CARACTERÍSTICAS

Para establecer las características del proceso de inducción, primero se debe aclarar que estas no siempre serán las mismas, ya que en muchos casos dependerán de la empresa y sus necesidades.

Sin embargo podemos establecer características generales que ayudan para que un programa de inducción sea efectivo y asegure buenos resultados.

Este deberá dividirse en tres etapas básicas, que se las podrá manejar de forma conjunta o separada.

Inducción General

Esta es la inducción a nivel institucional, ya que en esta etapa se le debe dar a conocer al nuevo empleado una panorámica general sobre la empresa que deberá incluir la siguiente información:

- ✚ Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.
- ✚ Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende.
- ✚ Certificaciones actuales de calidad, seguridad, u otras.
- ✚ Proyectos de los fue parte y en los que está trabajando actualmente.
- ✚ Planes de desarrollo.
- ✚ Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.

Con esto se logra el primer y más importante acercamiento, y el que hará que el empleado sienta una necesidad por ser parte de lo que se le ha enseñado.

Inducción Específica

Es una orientación al puesto de trabajo, incluye aspectos relacionados como las

funciones y tareas específicas que el empleado deberá realizar, la ubicación física, el manejo de herramientas y su relación con sus compañeros de trabajo.

Esta se debe hacer de forma personalizada, procurando que sea clara, sencilla y completa para que el empleado entienda qué es lo que debe hacer, cómo lo debe hacer y qué se espera de su trabajo.

Este proceso durará más o menos el primer mes.

Evaluación

Al finalizar todo el proceso, es recomendable realizar una evaluación general al nuevo empleado con el fin de identificar qué puntos clave del proceso de inducción no quedaron lo suficientemente claros, para poder tomar acciones al respecto y reforzarlos con otro método.

Esta fase además es el termómetro que se necesita para saber si las estrategias y herramientas utilizadas en el proceso de inducción que se han implementado son las mejores, o si deben ser modificadas.

2.3 ESTRATEGIAS Y MEDIOS

A través de los años se han ido desarrollando nuevas estrategias y medios para que el proceso de inducción sea una base sólida para la adaptación e integración de los nuevos empleados, además de una herramienta que estimule, capacite y motive al personal recién llegado.

Una estrategia es una determinada manera de hacer algo, para todo proceso se necesita de una metodología, un conjunto de estrategias, que al ser aplicadas de la manera correcta nos lleven a una meta común.

Estas estrategias o métodos pueden ser empíricos, es decir, basados en la experiencia. Son estrategias que se emplean o no según los resultados obtenidos por sus desarrolladores; por ejemplo en una empresa mexicana de seguros, a los nuevos empleados se les hacía dibujar el peor accidente que ellos hayan tenido, con el fin de que revivan la experiencia y se den cuenta de las ventajas que en ese

momento hubiera implicado tener un seguro. Este método puede sonar bastante extraño, y sin ninguna base científica, pero el equipo de recursos humanos de esta empresa lo desarrolló y asegura tener buenos resultados.

La ventaja de este tipo de estrategias, es la apertura, la creatividad y la innovación, ya que al ser procesos experimentales no hay reglas fijas que seguir.

El problema de lo empírico, es que al no tener datos anteriores sobre sus efectos, se corre el riesgo de que no funcione o pero aun, que cause reacciones adversas a las esperadas.

Por otro lado tenemos los métodos teóricos u objetivos, aquellos que se han sometido a un proceso de investigación generando determinados resultados, y que poseen un registro y hasta una guía para su ejecución.

Este tipo de métodos sin duda alguna son los más utilizados ya que su eficacia está comprobada, y generalmente la mayoría de los departamentos de recursos humanos estructuran su planificación basándose en estas tácticas.

Con respecto a los procesos de inducción, existen varias estrategias para que este se desarrolle de la mejor manera y permita a los empleados conocer e identificarse con su nuevo lugar de trabajo, algunas de las más efectivas según Mariano Vinocur y María José Quintana, especialistas en Soluciones Organizacionales, son:

- ✚ Cuidar que en cada entrevista se tenga conciencia del potencial inductivo de la misma.
- ✚ Entregar material corporativo con imagen institucional cada vez que la situación lo permita.
- ✚ Utilizar espacios informales para inducir la cultura a través de gráficas, mensajes, objetos, etc.

- ✚ Cuidar el antes, durante y el después del Video institucional o la entrega del Manual.
- ✚ Revisar y producir mejores videos y manuales.
- ✚ Realizar entrevistas post ingreso.
- ✚ Medir indicadores de aprendizaje, “*performance*”, rotación y cultura como parte del proceso.

Por otro lado tenemos a los medios que son las diferentes vías por las cuales se hará llegar determinada información. Seleccionar los medios adecuados es fundamental en el proceso de inducción, ya que dependerá de estos para que la información sea captada de la manera que deseamos. Los más comunes son charlas, manuales de bolsillo, presentaciones multimedia, visitas guiadas por las instalaciones, bienvenida de los directivos, videos de inducción, entre otros.

Hay dos aspectos que siempre se deben tomar en cuenta al momento de diseñar el conjunto de estrategias y medios para ponerlos en marcha.

En primer lugar el tipo de empresa, a que se dedica la misma, que produce y para quien lo hace, ya que este tipo de información, puede ayudar a crear estrategias y medios que ligen, con mayor fuerza, emocional y profesionalmente a los empleados. Por ejemplo si la empresa es una recicladora, se pudiera realizar los manuales de inducción con papel reciclado, con el fin de que se empiece a conocer el producto y sus usos. Con esto se logra que el trabajador comience a identificarse con la empresa y con lo que va a hacer.

En segundo lugar está el tema del presupuesto y los recursos, las estrategias y medios deben ir acorde a lo que se puede gastar y utilizar, ya que de nada sirve diseñar el manual de inducción, si no hay el suficiente dinero para las impresiones.

Plantear una serie de estrategias y medios factibles y funcionales, harán que el proceso de inducción sea más sencillo y ofrezca los resultados esperados.

2.4 IMAGEN CORPORATIVA

Este es un tema que siempre se debe tomar en cuenta y dar especial atención al realizar cualquier producto o proceso relacionado con una empresa, ya que es un factor que aportará a la identificación con la misma.

La imagen corporativa es la manera como se percibe a una compañía, y debe estar relacionada con lo que esta "significa".

Es una opinión que el público posee basada en tres elementos fundamentales: el comportamiento de la organización, su cultura y su personalidad corporativa.

Estos elementos a su vez son un conjunto de piezas que al acentuar la gráfica y dar solidez a la imagen corporativa, logran grabar en la mente de los usuarios un concepto general de la organización.

Algunos de los componentes más importantes que son parte de la imagen corporativa son: el nombre, logotipo, eslogan, tipografías, colores, pictogramas, entre otros. Cada uno de estos puede funcionar tanto en conjunto como independientemente y siempre mantener el mismo concepto.

En el momento de construir la imagen corporativa, esta debe provocar interés y plasmar lo que se quiere que la compañía represente para el resto. Es vital saber que su creación no depende en su totalidad de la empresa, sino que factores externos también la definirán, como los medios de comunicación, organizaciones medioambientales, los clientes, el estado y algunas asociaciones.

Si se habla del proceso de inducción, la imagen corporativa será uno de los factores que creará un vínculo de identificación y que acelerará la adaptación, claro que esto dependerá de cómo se haya manejado y como se la maneja.

Si la empresa es conocida y posee una imagen corporativa bien definida, esto sin duda hará que el proceso sea más fácil, ya que los nuevos empleados tendrán previamente una idea general de lo que es y lo que hace la empresa.

En otro caso, si la empresa no es conocida, se debe enfatizar la imagen corporativa en el proceso de inducción, es decir, cada área donde se trabaje, herramienta o documento debe necesariamente ser un reflejo de lo que la empresa es y desea proyectar. Por ejemplo, siempre tiene que estar presente el

logotipo, y procurar que los colores de la empresa estén por todos lados, con el fin de que los empleados sean voceadores de la compañía.

Al resaltar algunos elementos, mentalmente se va creando un concepto para establecer lazos reales entre los nuevos trabajadores y la empresa.

La imagen corporativa es un factor que define el concepto y la imagen de una empresa tanto externa como internamente, y su correcta aplicación significa un vínculo de identificación y promoción.

2.5 INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

Existe una gran diferencia entre estos dos procesos a pesar de que ambos tienen como finalidad la identificación y adaptación de un empleado con la empresa.

La inducción se la realiza, en la mayoría de los casos, cuando un empleado va a ingresar a trabajar por primera vez en la organización. Es un proceso en el cual se le enseña los aspectos generales de la empresa, con el fin de que se vaya familiarizando con la misma y se establezca una relación de pertenencia. Es en este proceso en el que generalmente se da una charla, un manual de inducción y se le muestra el video corporativo, sin embargo este puede extenderse hasta que en el transcurso de algunos días se le enseñe sus nuevas funciones, y procedimientos más concretos.

Por lo tanto la inducción es el primer acercamiento sea este general o más específico.

La reinducción es un proceso cuyo objetivo puede ser reforzar después de un tiempo el proceso de inducción, con el fin de que los empleados conozcan más y mejor a la empresa para la que trabajan. O también se lo conoce como un proceso para enseñar algún aspecto nuevo o que haya sufrido un cambio, con el objetivo de que los empleados estén informados y sean parte de la evolución.

Este proceso puede repetirse varias veces y convertirse en:

(...) una herramienta que viene a "reforzar" aquellas cuestiones que definen la cultura de cada empresa, y puede transformarse en un medio de re-socialización y retención para aquellas personas que quizá formen parte de la compañía hace mucho tiempo.⁸

Como se mencionó anteriormente la inducción se la debe realizar al ingreso de una persona a la organización, mientras que la reinducción no posee un tiempo definido, pero se aconseja que se la realice cada año, ya que es en estos momentos cuando el " riesgo de rotación " puede afectar a la empresa.

Dos expertos en el tema Mariano Vinocur y María José Quintana, de Soluciones en Organizaciones y RR.HH de BDO Becher explican lo siguiente:

Al momento de ingresar, la persona necesita "aprender a trabajar" en la organización, y la empresa necesita que este aprendizaje se dé lo más rápido posible para que el nivel de productividad esperado se alcance velozmente y se obtenga el tan mentado "retorno de la inversión".⁹

Una vez que el empleado adquiere experiencia en su posición, la curva de aprendizaje se "achata" y para algunas personas este punto puede ser crítico. El puesto deja de ser desafiante y se busca una salida en el mercado, o aparecen dificultades en el desempeño que pueden ser reforzadas a través de un nuevo "entrenamiento" que tendrá una función re-orientadora, como una "segunda inducción".

⁸ VINOCUR, Mario y QUINTANA, Maria José, "Los procesos de inducción impactan en la baja de la rotación del personal: Soluciones en Organizaciones y RR.HH de BDO Becher". Artículo Especial para iProfesional.com, Internet.

⁹ VINOCUR, Mario y QUINTANA, Maria José, "Los procesos de inducción impactan en la baja de la rotación del personal: Soluciones en Organizaciones y RR.HH de BDO Becher". Artículo Especial para iProfesional.com, Internet.

En conclusión, ambos procesos son de vital importancia, ya que cada uno tiene un objetivo fundamental y juntos ayudan a disminuir la rotación del personal; además su aplicación producirá resultados satisfactorios que aseguren un rendimiento óptimo por parte de los empleados.

2.6 CHARLAS Y MANUALES DE INDUCCIÓN

En un proceso de inducción se deben utilizar una serie de herramientas que ayudan a los nuevos empleados a conocer todo lo necesario sobre la empresa. Dos de las más importantes son las charlas y los manuales de inducción.

Las charlas de inducción generalmente están a cargo de uno o más miembros del departamento de recursos humanos, su objetivo es dar la bienvenida y proporcionar un contexto general sobre la historia, cultura organizacional, estructura y evolución de la empresa a los nuevos trabajadores.

También se debe dar información acerca de los beneficios sociales, económicos y actividades de tipo cultural, deportivo y de instrucción profesional.

Normas de seguridad, higiene y comportamiento, además de deberes y derechos son temas que suelen estar presentes en este tipo de charlas.

En algunas ocasiones se acostumbra a que el gerente o algún directivo sea quien da una bienvenida previa a la charla, esta práctica no es obligatoria, pero es aconsejable ya que así el empleado siente que realmente le importa a la empresa.

Existen dos variaciones con respecto a las charlas de inducción que tienen que ver con el tipo de trabajo y la cantidad de gente hacia la que está dirigida.

Hay charlas masivas y personalizadas. Cuando los nuevos empleados van a ocupar puestos diferentes o cuando el grupo sea bastante extenso se recomienda que la charla sea masiva, es decir, lo más general posible, mientras que si todos los empleados nuevos van a formar parte del mismo departamento o si el grupo es pequeño se puede optar por una charla personalizada, en la que se abordan

algunos aspectos más específicos, es decir, propios del nuevo cargo a desempeñar, como funciones y procedimientos.

En la mayoría de los casos las charlas de inducción tienen una duración de entre una a dos horas, esto dependerá de cuan específica o general sea la información y el material de apoyo que se proyecte.

Se las realiza en una sala de juntas o auditorio, en la que exista un ambiente agradable, con buena luz y visibilidad para los asistentes, preferiblemente en donde haya algunos elementos que reflejen la imagen corporativa de la empresa y donde el expositor tenga todos los recursos necesarios para proyectar diapositivas, videos, fotografías, acetatos entre otros.

Una vez terminada la charla se puede designar un determinado tiempo para que los empleados hagan cualquier tipo de preguntas, con el fin de que se sientan en confianza y que resuelvan cualquier duda que puedan tener.

Sin importar el tipo de charla o su duración, es vital que esta sea clara, concreta y lo suficientemente extensa como para formar un vínculo real y que los nuevos empleados entiendan la esencia de la organización, sus normas y su trascendencia. Además, ellos deben sentir que su integración a la compañía ayudará a cumplir objetivos y metas comunes.

Por otro lado están los folletos o manuales de inducción, pequeños libros con ilustraciones y un resumen de la historia, la cultura organizacional y estructura de la empresa.

Para su realización es importante tener un concepto claro, los aspectos que incluya este documento son aquellos que deben ser conocidos y asimilados por todos los que forman parte de la empresa.

Los fundamentos generales de la organización deben ser descritos en este folleto

ya que si no es así "...equivale a convocar a nuestros amigos a jugar un partido de fútbol sin especificarles a los participantes de qué clase de fútbol estamos hablando."¹⁰ como comenta Guadalupe Moreno en su ensayo "Cómo definir una buena imagen personal e institucional". Al analizar esta frase podemos darnos cuenta de que el proceso de inducción y herramientas como el manual son fundamentales, ya que permiten, como en un partido de fútbol, explicar a los nuevos jugadores las reglas, la metodología y lo que esperamos de ellos.

El contenido del manual generalmente es el mismo hablando de estructura, sus variaciones dependerán básicamente del tipo de empresa, pero hay elementos que se deben tomar siempre en cuenta; lo que autores como Víctor Gordoa recomiendan:

- ✚ Que sea breve, pocas palabras que den ideas concretas.
- ✚ Que sea claro, todo debe estar escrito en los términos más sencillos.
- ✚ Que tenga un diseño y una estructura llamativa, procurando utilizar una tipografía sencilla, un tamaño de letra grande, la mayor cantidad de fotos de buena calidad, con colores agradables y siempre creando una imagen mental de lo que es la empresa.¹¹

En algunas empresas existen varios manuales además del de inducción, como por ejemplo, de seguridad, higiene, reglamentos, procedimientos, entre otros. Estos también son entregados dependiendo de las circunstancias y del puesto de trabajo que vaya a ocupar el empleado.

Es difícil asegurar que los empleados lean este tipo de manuales, por lo que su lectura y revisión deben ser parte de la charla, para que se conozca su contenido y

¹⁰ MORENO, Guadalupe, "Cómo Definir una Buena Imagen Personal e Institucional", artículo, Internet.

¹¹ GORDOA, Víctor, "El poder de la imagen pública No. 59", México: Editorial Edamez, 2003.

los empleados puedan utilizarlo de ser necesario en un futuro.

Sin embargo, a pesar de la importancia de los manuales de inducción, su creación cada vez es menor, por el costo que implica la impresión del mismo y además por un asunto medio ambiental, por lo que poco a poco están siendo sustituidos por otras herramientas.

2.7 EL VIDEO COMO HERRAMIENTA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Una de las herramientas más utilizadas en la actualidad, es el video, como medio para un proceso de inducción más innovador y dinámico.

Las ventajas y opciones que ofrece la realización de un video de inducción, son inmensas, ya que este recurso puede involucrar a otros como animación, locución, musicalización, que permiten que el aprendizaje sea más sencillo, y logre captar la atención del público. Además proporciona a los nuevos empleados una panorámica general, y toda la información necesaria de la compañía, que puede ser contada por los directivos y miembros de la organización, mientras se muestra las instalaciones y los procesos que realizan.

En el proceso de inducción se pueden utilizar dos tipos de videos; el corporativo, con una duración de cinco minutos aproximadamente, que pretende reflejar la esencia de la empresa, y su propósito puede ser más de índole comercial, que inductiva, sin embargo, funciona bien como una pequeña introducción. Y el de inducción, que es un video que se realiza especialmente para este proceso, en el que la información es un poco más extensa y detallada, su duración fluctúa entre los diez a quince minutos, y su finalidad es dar la bienvenida y capacitar a los nuevos empleados con respecto al entorno y conceptos básicos de la empresa.

En la mayoría de casos, siempre será mejor tener un video realizado para el proceso de inducción, ya que así será una herramienta que puede funcionar por sí

sola, en el caso de que no se pueda someter a un empleado a un proceso completo.

Para la realización de un video de inducción se debe tomar en cuenta factores trascendentales como la duración, el contenido y el orden.

Se aconseja que la duración de este tipo de videos sea entre diez a quince minutos, ya que es un tiempo adecuado para mantener la atención y proyectar la información necesaria. Solo en el caso de que la empresa tenga ciertos requerimientos especiales, se puede considerar extender o acortar este tiempo.

El contenido es primordial, se debe tener claro cuáles son los objetivos y de qué forma se desea plasmarlos en pantalla. Preguntas como ¿Qué se quiere contar? y ¿cómo?, son esenciales y determinarán el proceso creativo de los realizadores.

En este tipo de videos se debe incluir una reseña histórica, la cultura organizacional, productos o bienes que ofrecen, normas de seguridad, e importancia en el medio o la comunidad. Cabe recalcar que estos elementos no necesariamente son los únicos, todo dependerá de la empresa, sus requerimientos y necesidades.

Una vez que los contenidos están decididos y claros, se debe hacer un guión, lo más detallado posible, para que sea una guía tanto para la empresa como para los realizadores, y ambos sepan qué se debe grabar y qué no se debe o puede grabar, y así evitar pérdida de tiempo y recursos.

Junto con el guión se debe establecer una calendarización y una lista de requerimientos tanto técnicos como logísticos.

A este proceso se lo denomina pre-producción, incluye todo lo realizado antes de la grabación del video.

Cuando se ha cumplido con el proceso anterior, se realizan las grabaciones previamente acordadas con la empresa, y se recopila el material que complementará el video, como fotografías. Esto es la producción.

Finalmente se realiza el montaje del video, y la post-producción, en la cual se incorporan elementos como la locución, efectos, animaciones, música, entre otros. Al igual que otro tipo de videos, los de inducción siguen el mismo proceso de realización, y lo que cambia es su contenido y su finalidad, sin embargo, pueden existir otras variaciones relacionadas con la calidad, a causa de los recursos y el presupuesto.

Esta herramienta poco a poco está ganando terreno en el área empresarial por su versatilidad y la posibilidad de actualizar en cualquier momento.

Sin duda, el video se ha convertido en un aliado importante en el proceso de inducción, ofreciendo cientos de ventajas a las empresas que se deciden por este novedoso recurso.

CAPÍTULO III

3. PROCESO DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA (SANTOS CMI)

3.1 ANTECEDENTES

Con catorce años SANTOS CMI es una empresa que siempre se ha preocupado por el bienestar de sus trabajadores y funcionarios, sin embargo en un inicio no existió un Departamento de Recursos Humanos como tal. Una persona se dedicaba a la contratación del personal, ofreciendo una inducción empírica y carente de recursos.

Cabe considerar que el énfasis en los asuntos relacionados con la imagen corporativa, la inducción y la reinducción tan solo hace un par de años empezaron a ser tomados en cuenta por la mayoría de empresas, a pesar de que siempre han sido factores de vital importancia. Este fue el caso de SANTOS CMI, que después de cuatro años de funcionamiento vio la necesidad de crear un departamento que se dedique exclusivamente al manejo de su recurso más importante, su gente.

De esta manera, a cargo de Marita Santos, Gerente Nacional de Recursos Humanos, este departamento empieza a dar sus primeros pasos.

Su primera estrategia con respecto al proceso de inducción fue dar charlas informativas a los nuevos empleados, pero sin ningún apoyo visual, lo cual según comentan los responsables de este procedimiento era aburrido y monótono tanto para los trabajadores como para ellos.

Con esta primera experiencia decidieron crear un folleto de bolsillo que incluía información general, para que sirviera como un complemento de las charlas.

Y básicamente es con esta metodología con la que se han mantenido durante todos estos años.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN ACTUAL

El proceso de inducción que actualmente utiliza el equipo de recursos humanos de SANTOS CMI, posee dos fases según explica María Luisa Baquerizo, encargada de este proceso en la ciudad de Quito. La primera es una charla con una duración aproximada de dos horas, en la cual se explican los aspectos generales sobre la empresa, no utilizan material de soporte o ayuda visual, porque no poseen un compacto de toda la información sobre la historia, los proyectos y demás, que les sirva como una herramienta, además que todo este material visual está sumamente desorganizado y disperso entre los diferentes departamentos y ciudades.

Se intentó hacer una presentación con diapositivas, pero al no ser dinámico, no tuvo éxito alguno.

Así que básicamente un expositor habla durante dos horas sobre lo que es SANTOS CMI, y luego atiende algunas preguntas si es que las hubiera.

La segunda parte de este proceso es la entrega de un folleto de bolsillo llamado Manual de Inducción, con el mismo contenido que se dio en la charla. Este folleto es carente de diseño, su información en ciertos casos no está completa, casi no hay fotografías por lo que no llama la atención de los empleados.

Después de este proceso general, cada director de departamento se encarga de dar una inducción más específica y detallada sobre las actividades y funcionamiento de su área, y del nuevo puesto que ocupará el recién llegado.

3.3 PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS

Primero es importante entender que un problema comunicacional se produce por una o varias fallas en la relación entre la institución, en este caso SANTOS CMI, y la población beneficiaria, los empleados nuevos.

“El problema es cuando el emisor no produce, la información o esta no tiene un

medio o canal adecuado para llegar, el mensaje es poco empático”¹². Por ello para hacer un análisis real y certero primero es necesario reconocer si el problema está en el emisor, el medio o en el mensaje.

Después de varias reuniones con el equipo de recursos humanos, se llegó a la conclusión de que la problemática comunicacional en el proceso de inducción de esta empresa tenía varias fuentes, y se localizaba en los tres elementos que se mencionó antes.

A pesar de que el emisor, los conferencistas, estuvieran capacitados para dar las charlas, creían que en ocasiones divagaban o alargaban innecesariamente algunos aspectos generales, y que además por la falta de material visual, la información no se consolidaba. Si se habla del medio o canal, transmitir un mensaje hablándolo es importante y necesario, pero sería mejor si se complementara con algún tipo de ayuda visual, donde el mensaje estuviera claro y concreto. Finalmente tenemos el mensaje, que gracias al departamento de recursos humanos, ha sido estructurado y recopilado hasta cierta parte, ya que como se indicó en otro capítulo, gran parte de la información, sobretodo fotográfica, está dispersa.

A esto se debe sumar dos agravantes más, que deben ser tomados en cuenta. Existe una preocupación por parte de los directivos de la empresa, sobre su anonimato, por así llamarlo, frente a los empleados. Al tener tres sedes principales, los directivos están divididos, y surge el problema de que en Quito por ejemplo, no se conoce a los gerentes que trabajan en Houston. Esta circunstancia provoca hasta cierto punto una falta de unidad.

Por otro lado, existe un gran grupo de empleados que fluctúa entre cien a doscientos cincuenta, contratados exclusivamente por el periodo de desarrollo de un proyecto, a los cuales por cuestión de tiempo no se les ha podido ofrecer ningún tipo de inducción.

¹² MAMANI, Jimena, “Formato y generalidades de la estrategia comunicacional”, artículo, Internet.

En conclusión, se puede decir que el problema es la falta de una herramienta visual, que transmita un mensaje corto, claro y conciso, en el que se incluya los aspectos más relevantes de la empresa, teniendo como emisores a los directivos, y que funcione tanto para el proceso de inducción en el que se da una charla, como su complemento, o como una pequeña inducción por sí sola.

3.4 SOLUCIONES COMUNICACIONALES PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Al conocer realmente el problema comunicacional, surgen varios tipos de soluciones, cada una con sus ventajas y desventajas, sin embargo el objetivo principal es encontrar una que sea capaz de resolver todos los aspectos afectados, con buenos resultados.

En primer lugar se debe tomar en cuenta que la principal característica de esta herramienta es que tiene que ser visual, por lo que se propondrán tres soluciones de este tipo, con su respectivo análisis, con el fin de escoger la más conveniente y eficaz.

a. Folleto o manual de inducción

Diseñar un nuevo folleto de más o menos doce hojas, de tamaño bolsillo, con un diseño dinámico y novedoso, que contenga información general, incluyendo fotografías de la empresa, los proyectos y su gente.

Con una diagramación que esté de acuerdo con la evolución de la charla de inducción.

Ventajas:

- ◆ Se puede entregar uno a cada empleado.
- ◆ Los empleados pueden revisarlo cuando lo necesiten.
- ◆ No necesita de otros recursos como computadoras o televisores.

Desventajas:

- ◆ Ya se lo ha usado en el programa de inducción, con muy bajos resultados.

- ◆ Su impresión es costosa, y se debe hacer en grandes cantidades.
- ◆ No funcionaría para los empleados por proyectos ya que muchos de ellos son analfabetos.
- ◆ No tiene audio.
- ◆ Los empleados no necesariamente lo van a leer.
- ◆ No es una herramienta muy dinámica.
- ◆ No es amigable con el medio ambiente.

b. Presentación de diapositivas

Realizar una presentación con diapositivas en Microsoft PowerPoint®, incluyendo toda la información relevante y que se considere necesaria, junto con fotografías asociadas. Serían aproximadamente veinte diapositivas, con un diseño vistoso, y animadas con las herramientas que el programa ofrece.

Ventajas:

- ◆ Es fácil de realizar una presentación de este tipo.
- ◆ Es una herramienta muy utilizada para estos procesos.
- ◆ El conferencista puede apoyarse en esta herramienta y establecer el ritmo al que desea avanzar.

Desventajas:

- ◆ El recurso de audio es muy limitado.
- ◆ Solo se puede utilizar animaciones prediseñadas.
- ◆ Al cambiar de computador puede que se pierdan las tipografías utilizadas.
- ◆ Necesita de un computador y un proyector.
- ◆ En el caso de los empleados por proyectos, sería indispensable que una persona vaya leyendo las diapositivas, ya que muchas de ellas estarán compuestas por textos, y varios de estos trabajadores no sabe leer o lo hacen a diferente ritmo que el resto.

c. Video de inducción

Hacer un video con un tiempo aproximado de diez minutos grabado en formato DV, en el que los directivos de la empresa expliquen los aspectos generales de la misma, incluyendo tomas en varias locaciones y fotografías. Con musicalización, animaciones de logotipos y letras, siempre manteniendo la imagen corporativa, los colores y tipografías.

Ventajas:

- ◆ Es una de las herramientas más usadas para estos procesos en la actualidad, con excelentes resultados.
- ◆ Incorpora audio al recurso visual.
- ◆ Gracias a las animaciones y voz en off, el aprendizaje es más sencillo y dinámico.
- ◆ Funcionaría para los empleados por proyectos, como un pequeño proceso de inducción, sin necesidad de que asista un conferencista.

Desventajas:

- ◆ Su realización puede ser costosa.
- ◆ Necesita de un proyector y un Dvd o computador.

Después de analizar estas tres posibles soluciones junto con el departamento de recursos humanos, se llegó a la conclusión de que la realización de un video de inducción, era la mejor alternativa, ya que puede solucionar en un cien por ciento su problema comunicacional.

3.5 CONCEPCIÓN Y DESARROLLO DEL VIDEO DE INDUCCIÓN

Para realizar un video de inducción, en primer lugar se debe tener claro su objetivo y su contenido.

El objetivo de este video es ser una herramienta que ofrezca una solución efectiva a la problemática comunicacional en el proceso de inducción que SANTOS CMI lleva a cabo.

Este video será un medio esencial que ayude tanto al personal de recursos humanos a conseguir sus objetivos, como a los nuevos empleados para que se sientan identificados y conozcan más sobre la empresa de la que empiezan a ser parte.

El contenido del video deberá incluir todos aquellos aspectos que la empresa considere necesarios y que deban ser tratados en el proceso de inducción, siempre procurando mantener un orden lógico y la mayor cantidad de material gráfico para respaldar la información y hacerla asimilable y fácil de entender.

Hay que tomar en cuenta que el video debe ser un reflejo de la imagen corporativa, es decir, en su concepción es prioritario establecer algunos parámetros para su desarrollo, como colores, estilo y tipografías.

La duración del mismo, no puede ser aleatoria, está debe ser tomada en cuenta desde el inicio, y controlada durante su realización, ya que existen estándares que nos ayudan a saber la percepción de los receptores frente al tiempo. Se decidió hacer un video de diez a quince minutos, para poder incluir toda la información sin extenderse demasiado para que la gente no se aburra.

La base o guía fundamental para el desarrollo del video, será el manual de inducción que actualmente usan, ya que este fue diseñado entre los directivos y el equipo a nivel nacional de recursos humanos de SANTOS CMI. Se harán algunos cambios en su estructura, es decir se podrá aumentar o disminuir elementos que se encuentren en el manual, según las nuevas necesidades de la empresa.

Toda la información que se maneje deberá ser actualizada, para asegurar el periodo de vigencia del video, y se recopilará todo el material gráfico posible

desde los inicios de la empresa hasta la actualidad.

Las locaciones para filmar serán las oficinas, bodegas y talleres de Quito y Guayaquil, y los proyectos que estén en ejecución, previa autorización de los clientes de la empresa.

Se incluirá en el video animaciones y música, además de locución en off para las partes en las que se necesite.

Se entregará diez copias del video en Dvd, un casete mini dv con el producto terminado y los cinco casetes mini dv con el material en bruto, para que en el futuro la empresa pueda realizar cambios si lo consideraran necesario, manteniendo la misma calidad.

Es imperativo aclarar que un proyecto de estas características, a nivel profesional, puede ser realizado en su totalidad en un periodo no mayor a un mes, sin embargo, por ser este un video que es parte de un trabajo educativo y por disposición e inconvenientes de la empresa, su desarrollo tendrá una duración mucho mayor, de aproximadamente tres a cuatro meses.

3.6 APLICACIÓN DEL VIDEO DE INDUCCIÓN

Una vez terminado el video, este empezará a ser parte del nuevo proceso de inducción, que el departamento de recursos humanos ha reestructurado.

Esta herramienta comenta Marita Santos:

(...) es perfecta para utilizarla como introducción, nuestra nueva estrategia sería proyectarles el video a los nuevos empleados, y después abrir una especie de foro, en el que se refuercen algunos puntos del video, y además en el que los nuevos empleados puedan hacer todo tipo de preguntas al respecto.¹³

¹³ Entrevista Marita Santos. Ver anexo 3.

Para los empleados por proyectos, se enviará una copia del video a los directores de las obras, para que se muestre el video a los trabajadores en grupos de treinta personas más o menos. La ventaja de esta herramienta es que no se necesitará que un miembro de recursos humanos viaje, ya que el video deberá ser suficientemente claro y sencillo, además de funcionar como un micro proceso de inducción por sí solo.

A su vez, este video será presentado a todos los empleados de SANTOS CMI, por departamentos, en uno de los procesos de reinducción.

CAPÍTULO IV

4. PROCESO DE PRE – PRODUCCIÓN

El proceso de pre-producción es la etapa que inicia con la concepción y desarrollo de la idea y que incluye todas las actividades anteriores al rodaje. Su tiempo de duración puede variar dependiendo del proyecto a realizarse, desde un par de días hasta varios meses, siempre con el objetivo de poder controlar al máximo el periodo de producción.

Todo el trabajo que se realiza en esta etapa es de vital importancia, para asegurar las mejores condiciones y el éxito del producto audiovisual. Con una buena pre - producción, disminuye considerablemente el riesgo de errores, olvidos y retrasos, por lo que en la mayoría de los casos permite ahorrar tiempo y dinero.

En este proceso se enmarcan actividades como:

- ✚ Conceptualización de la idea
- ✚ Realización del guión
- ✚ Diseño de la escaleta de producción
- ✚ Definición de requerimientos tanto técnicos como logísticos
- ✚ Desglose de locaciones
- ✚ *Casting* de actores
- ✚ Elaboración del presupuesto
- ✚ Solicitudes de permisos de rodaje

La pre-producción para el video de inducción de la empresa SANTOS CMI, duró aproximadamente un mes, en el que se realizaron seis reuniones con el departamento de recursos humanos, en la primera se explicó el problema comunicacional que tenían con respecto al proceso de inducción, y se propuso tres posibles soluciones, de las que se eligió la realización de un video.

Para la concepción de la idea, se proporcionó toda la información necesaria sobre la empresa, incluyendo algunos parámetros que ellos previamente decidieron. Además existió una petición de parte de la compañía, de estricta confidencialidad con respecto a cierta información, ya que es parte de su política interna.

Junto con el departamento de recursos humanos se decidieron todos los aspectos necesarios como contenidos, locaciones, actores, requerimientos, y demás para poder empezar el rodaje.

4.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA IDEA

La conceptualización de la idea es el primer eslabón en el proceso de pre - producción, y es sin duda el más importante, ya que aquí se decide exactamente qué es lo que se quiere hacer y para qué se quiere hacer, por ejemplo, si se realiza una comedia esta debería hacer reír a la gente, si en la conceptualización, la idea es ambigua, no se obtendrá el objetivo deseado, aun cuando el resto del proceso esté bien desarrollado.

En el caso de SANTOS CMI una vez analizado el problema comunicacional de la empresa en el proceso de inducción, y de escoger la realización de un video como la mejor alternativa para solucionarlo, junto con el equipo de recursos humanos de la ciudad de Quito, se empezó a conceptualizar la idea y a estructurar y diseñar el video.

Después de un cuidadoso análisis de todo el material que la empresa proporcionó, se logró conocer profundamente a la compañía y captar su esencia, ya que es imposible trabajar sobre algo de que se desconoce o se ignora.

Lo primero que se hizo fue una lluvia de ideas (“brainstorm”) para saber cuáles eran las expectativas con respecto al video. De esta estrategia se obtuvieron varios resultados:

- ◆ Fuerza
- ◆ Prestigio
- ◆ Imagen corporativa
- ◆ Unión
- ◆ Historia
- ◆ Directivos

- ◆ Seguridad
- ◆ Trabajo
- ◆ Reconocimiento
- ◆ Compromiso

El video debía enfocar cada uno de estos aspectos y darles la importancia necesaria.

Se esbozó un guión, cuya base es el manual de inducción¹⁴ que está actualmente vigente en la empresa, y se decidió los temas que iba a contener el video y su respectivo orden de aparición, que quedó definido de la siguiente manera:

- ◆ Historia
- ◆ Misión
- ◆ Servicios
- ◆ Departamento de Ingeniería
- ◆ Departamento de Compras
- ◆ Departamento de Construcción
- ◆ Valores y objetivos
- ◆ Ubicación
- ◆ Proyectos
- ◆ Políticas de calidad
- ◆ Empresas asociadas
- ◆ Personal de los departamentos
- ◆ Bienvenida

Algunos de estos aspectos, estarían a cargo de los directivos de la empresa, y en otros se utilizaría voz en off. Además se propuso recurrir a dos técnicas de animación, 2D y 3D, para el logotipo y el mapa de proyectos, con el objetivo de hacer más dinámico el video y poder explotar la ventaja del uso de este tipo de

¹⁴ Manual de inducción. Ver anexo 1.

herramientas.

Finamente se decidió que el tiempo del video fluctuaría entre los diez y los quince minutos.

El concepto general del video quedó establecido como una herramienta capaz de mostrar a los nuevos empleados la importancia y el trabajo a través de los años de SANTOS CMI, con el objetivo tanto de informar como de establecer un primer vínculo de pertenencia.

4.2 REALIZACIÓN DEL GUIÓN

El guión no es una simple redacción literaria, un intervalo inconsciente, casi abortado, un instrumento de paso, un fragmento de literatura que hay que transformar enseguida en un momento de cine.

Un guión es ya una película.¹⁵

El guión es un texto en el cual está tanto la estructura como los detalles necesarios para la realización de un video, sin importar su género. Es capaz de incluir los contenidos literarios como los diálogos y la descripción de las acciones, al igual que los técnicos como la iluminación, sonido, efectos, etc.

Existen tres tipos de guión, literario, cuenta lo que se va a ver y a oír en el video, técnico, generalmente es la adaptación del anterior guión a secuencias y planos, y el mixto, una combinación entre los dos ya mencionados.

La realización de un buen guión es parte fundamental para obtener grandes resultados.

Según escritores y cineastas como Jean – Claude Carrière y Pascal Bonitzer un guión tiene tres orígenes distintos, el primero que surge de la voluntad y deseo del guionista por escribir ya sea algo inédito o una adaptación, el segundo que es un guión solicitado por un productor sobre determinado tema y finalmente el tercer

¹⁵ CARRIÉRE, Jean-Claude y BONITZER, Pascal, “Práctica del guión cinematográfico”, p.14, Barcelona: Paidós, 1998.

punto de partida es un trabajo en conjunto del director y el guionista. Sin embargo por la razón que un guión se realice es aconsejable que quien lo haga conozca a fondo, todos y cada uno de los procesos que una producción demanda, en especial las facilidades técnicas que hoy en día existen, y el montaje, para que el producto final sea rico en imágenes, encuadres, texturas, sonidos.

“Imaginar imágenes compactas, hermosas, y ricas, imágenes emblemáticas, que cada una parezca contener la película entera (...)”¹⁶

Siempre habrá la posibilidad de que en alguna parte de la realización se modifique parcial o totalmente el guión, ya sea o no por circunstancias ajenas a la producción, pero para evitar que esto pase, el guión tiene que ser lo más claro y detallado posible, además de cercano a la realidad y posibilidades técnicas y logísticas.

Para escribir el guión adecuado para el video de SANTOS CMI, después de tener clara la idea central y sus objetivos, se realizó un guión básico¹⁷, en el cual está la estructura general del video, sin mayores detalles, para discutirlo y analizarlo con el equipo de recursos humanos, y establecer los actores, las posibles locaciones y cambios de orden o contenido si los hubiera.

En la reunión de revisión del primer guión se definió los siguientes aspectos:

Directivos y tema que tratarán:

◆ Ing. Guillermo Domínguez	Historia de la empresa
◆ Roberto Santos Dueñas	Misión
◆ Ing. Roberto Santos Velasco	Departamento de Ingeniería

¹⁶ CARRIÉRE, Jean-Claude y BONITZER, Pascal, “Práctica del guión cinematográfico”, p.16, Barcelona: Paidós, 1998.

¹⁷ Guión básico. Ver anexo 4.

◆ Ing. Mario Duque	Departamento de Compras
◆ Juan Andrés Santos	Departamento de Construcción
◆ Ing. Fernando Rivera	Valores y objetivos
◆ Ing. Miguel Guzmán	Políticas de la calidad
◆ Marita Santos	Bienvenida

Locaciones disponibles

- ◆ Oficinas Quito
Av. Eloy Alfaro N30-341 y Av. Amazonas.
- ◆ Taller Quito
Panamericana Sur Km. 14 (Turubamba).
- ◆ Oficinas Guayaquil
Calle Cobre y Rosavín – Lotización Pascuales – Vía Daule Km. 16.
- ◆ Taller Guayaquil
Calle Cobre y Rosavín – Lotización Pascuales – Vía Daule Km. 16.
- ◆ Proyecto Planta Fundidora de Chatarra (ADELCA) Vía Aloag – Santo Domingo.

Con esta información se realizó el guión final¹⁸, procurando incluir la mayor cantidad de detalles, tanto literarios como técnicos para en el proceso de producción y post-producción agilizar el trabajo y ahorrar la mayor cantidad de tiempo.

Se respetó el orden, los contenidos y el tiempo acordado, y al igual que el guión estructural, se sometió a consideración de la empresa, habiendo cambios solamente en el contenido de algunos "súper".

¹⁸ Guión final. Ver anexo 5.

El modelo de guión que se realizó funciona mediante bloques de video y se divide en:

◆ *Tiempo*

Duración de cada escena o fragmento del video expresado en segundos.

◆ *Video*

Contenido detallado de lo que se ve, puede incluir información sobre la locación y el actor de la escena.

◆ *Efectos y transiciones*

Información sobre el tratamiento o manipulación de las imágenes y la forma de pasar de una imagen a otra en el montaje.

◆ *Audio*

Detalle del tipo de audio que va en determinado bloque (Locución en off, música de fondo, ambientes, efectos, audio original).

◆ *Extras*

Cualquier detalle que no esté dentro de las otras categorías (Súper).

◆ *Bloque*

Número de bloque o sección.

Una vez realizado el guión final, este fue aprobado por Marita Santos, gerente nacional de recursos humanos.

4.3 REQUERIMIENTOS

Los requerimientos técnicos se apegan a las necesidades de un equipo profesional de realización de televisión. (sonidista, fotógrafo y director).

4.3.1 TÉCNICOS

Los requerimientos técnicos, son aquellos que están relacionados con el equipo de producción y los equipos e insumos necesarios para la realización del video y su posterior entrega o proyección. Se debe realizar una lista detallada y real, basada en el presupuesto, la calidad y la complejidad de tomas que se planeé

hacer.

Para la ejecución del video de SANTOS CMI se disponía de un presupuesto bastante limitado, otorgado en su totalidad por la empresa, y que contemplaba lo estrictamente necesario para realizar un video sencillo pero de buena calidad.

Los siguientes fueron los requerimientos técnicos¹⁹:

Producción:

- ◆ 1 Cámara Sony HDV Z1.
- ◆ 1 Trípode.
- ◆ 1 Micrófono Corbatero de condensador.
- ◆ Audífonos para monitorear desde la cámara.
- ◆ 1 cable con conectores canon para micrófono de 10 metros.
- ◆ 5 cassette mini Dv.
- ◆ 2 pilas AA.

Para la entrega del producto final:

- ◆ 7 Dvd normales con caja.
- ◆ 3 Dvd foto impresos.
- ◆ 3 cajas con portada.
- ◆ 1 cassette mini Dv.

La empresa proporcionó en algunos casos los insumos y en otros el dinero para el alquiler o compra de lo requerido.

4.3.2 LOGÍSTICOS

Los requerimientos logísticos son aquellos relacionados con la movilización, el hospedaje, la comida y todos aquellos aspectos que el personal de producción necesita para su bienestar y desarrollo durante la filmación.

¹⁹ Requerimientos Técnicos. Ver anexo 6.

Se realizó una lista de los posibles requerimientos logísticos, considerando en especial las locaciones, sin embargo, la empresa aseguró que ellos respondían por cualquier necesidad que surgiera durante el proceso de producción, ya que su política no era entregar dinero para estos aspectos, sino que ellos los resolvían.

Se estipuló los siguientes requerimientos logísticos²⁰:

Oficinas Quito:

- ◆ Movilización del personal y equipos a las oficinas de SANTOS CMI
- ◆ Movilización del personal y equipos a la Universidad de las Américas
- ◆ Almuerzo para el equipo de producción

Oficinas y Taller Guayaquil:

- ◆ Pasaje de avión Quito – Guayaquil para el equipo de producción
- ◆ Pasaje de avión Guayaquil – Quito para el equipo de producción
- ◆ Movilización del personal y equipos a las oficinas y al taller de SANTOS CMI
- ◆ Movilización del personal y equipos al hotel.
- ◆ Hospedaje en un hotel de la ciudad de Guayaquil
- ◆ Desayuno, almuerzo y merienda para el equipo de producción

Proyecto Planta Fundidora de Chatarra (ADELCA):

- ◆ Movilización del personal y equipos al proyecto
- ◆ Movilización del personal y equipos a los domicilios del equipo de producción.
- ◆ Almuerzo para el equipo de producción

Todos los requerimientos y gastos a nivel logístico fueron cubiertos por SANTOS CMI.

²⁰ Requerimientos Logísticos. Ver anexo 7.

4.4 CALENDARIZACIÓN

La calendarización se realiza en conjunto con el cliente y el equipo de producción, ya que consiste en establecer las fechas y el tiempo para cada proceso hasta la entrega final del producto, con el fin de mantener la organización y cumplir con los plazos fijados.

Ambas partes deben aprobar este documento, e intentar ser lo más rigurosos con el fin de cumplirlo. Aunque en la calendarización se debe poner tanto fechas como periodos límite, en el caso de que determinadas circunstancias no permitan regirse a lo acordado.

Aunque la producción también debe constar en la calendarización, para la filmación generalmente se realiza una escaleta de producción, en la cual se divide el guión según las locaciones y los días en que cada toma será grabada. No es un requisito grabar en orden cronológico, este puede ser alterado de la manera en que el director lo decida.

El propósito de esta escaleta es calendarizar cada escena, y así junto con el cliente saber que se va a hacer exactamente cada día, y tener previsto lo necesario o los posibles inconvenientes que se puedan presentar.

En la escaleta usualmente se incluye el número de toma, la descripción, la fecha, el número de permiso de filmación, equipos y extras, que pueden ser utilería, maquillaje, vestuario, entre otros. Estos ítems dependen del tipo de producción que se realice y de cómo esté hecho el guión.

Para el video de SANTOS CMI a partir de la segunda reunión se empezó a definir un calendario²¹, el mismo que fue aprobado por María Luisa Baquerizo, encargada del proyecto y miembro del equipo de recursos humanos. Se incluyó todas las etapas desde la realización del guión hasta la entrega final y presentación del

²¹ Calendarización. Ver anexo 8.

video de inducción.

Además, se hizo una escaleta de producción²², en conjunto con el equipo y con el departamento de recursos humanos, ya que para la filmación se necesitaba de permisos especiales, por la confidencialidad y seguridad de la empresa y sus colaboradores. Teniendo en cuenta que ellos debían decidir los días de filmación previa revisión de las agendas de los directivos de SANTOS CMI. Y estas fechas tenían que ser respetadas.

Se dividió la escaleta según locaciones y departamentos de la empresa, y fue aprobada por el director de tesis. Se envió una copia a la gerencia de recursos humanos, y ellos a su vez un mail a cada departamento indicando la fecha de grabación y algunas recomendaciones sobre la vestimenta, imagen personal e imagen de las oficinas.

También se envió un mail a cada uno de los directivos que iban a participar en el video, con la fecha y la hora de la filmación, y el texto a presentar.

4.5 PERSONAL Y EQUIPO DE SOPORTE

En la realización de un video, se necesitan varias personas para diferentes tareas, generalmente se dividen en personal técnico y actores.

El personal técnico es el que se encarga de la filmación, el sonido y todas las áreas que incluyen la producción de un video.

Mientras que los actores, son los que participan o aparecen en el video. Y pueden dramatizar una acción o simplemente ser ellos mismos.

En la pre-producción se debe escoger a todas las personas que formarán parte del video de una u otra manera. En el caso del personal técnico, será según sus conocimientos o experiencia en el trabajo que se va a realizar, y en el caso de los actores, se puede hacer un *casting*, para elegir a los que mejor encajan según el

²² Escaleta de Producción. Ver anexo 9.

guión. Esto sucede más en videos que recrean una historia, pero en los de tipo corporativo, lo mejor es apoyarse en la gente de la empresa, que conoce a su personal, para escoger a quienes deben aparecer, ya sea por su representatividad o su desenvolvimiento.

4.5.1 PERSONAL TÉCNICO

Dependiendo del tamaño de la producción y del presupuesto con el que se cuente, se puede tener un equipo técnico más especializado, es decir, una o varias personas a cargo de cada área, de lo contrario, la gente involucrada deberá tomar la responsabilidad de algunas tareas.

En la producción, lo más importante es la dirección, el *script*, el sonido, la cámara y la producción.

Para el video de SANTOS CMI, como se mencionó en un capítulo anterior, el presupuesto era sumamente limitado, y no contemplaba la contratación de equipo humano de producción, solo los requerimientos logísticos de máximo dos personas.

Por esta circunstancia la dirección, producción y *script* del video estuvo a cargo de Gabriela Vayas, y se solicitó la ayuda del señor Rodolfo Sasig como camarógrafo y sonidista.

4.5.2 SELECCIÓN DE ACTORES

Para escoger a los actores en ciertas circunstancias se puede recurrir a la realización de un *casting*, que es un proceso de selección, en el que los diferentes candidatos interpretan un papel, y por su puesta en escena y similitud con lo requerido en el guión se los elige.

Pero en el caso de un video corporativo, generalmente participa el personal de la misma empresa, a menos de que se deseara recrear un proceso con actores reales.

Uno de los problemas que este video pretende solucionar es el “anonimato” de los

directivos frente a los empleados, por lo que se decidió que sean ellos quienes aparezcan en el video de inducción.

En este caso no fue necesaria la realización de un casting; el departamento de recursos humanos se encargó de seleccionar a los siete directivos que iban a participar, y según su experiencia y cargo, se les asignó un bloque del video de la siguiente manera:

Ing. Guillermo Domínguez

Fue un fundador de la compañía, es uno de los tres directores que dirige actualmente la empresa.

Bloque: Historia de la empresa

Texto:

Santos CMI es una empresa que nace en 1985 por la unión de dos empresas ecuatorianas, la " Constructora Ing. Aníbal Santos e Hijos ", establecida desde 1970 y CMI, " Compañía de Montajes Industriales ", fundada en 1976.

Las dos empresas deciden aunar esfuerzos para participar de forma conjunta en la primera ampliación de la Refinería Estatal de Esmeraldas.

Posteriormente en 1994 se conforma el consorcio " SANTOS CMI " Sociedad Anónima.

Roberto Santos Dueñas

Junto con Guillermo Domínguez participó de la fusión de la cual se originó SANTOS CMI, es uno de los directores que ejerce sus funciones desde Guayaquil.

Bloque: Misión

Texto:

La misión de SANTOS CMI es ser una empresa de ingeniería, gestión de compras y construcción, reconocida por la calidad de sus productos y servicios y por la puntualidad en sus entregas.

Continuar desarrollando proyectos en las áreas de petróleo, energía y plantas industriales en el Ecuador y en el resto de América Latina. Para maximizar el beneficio a nuestros accionistas, clientes y a la sociedad, queremos basar nuestras operaciones en el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, un estricto código de ética y la búsqueda de la eficiencia y la innovación.

Ing. Roberto Santos Velasco

Es el director del departamento de Ingeniería de SANTOS CMI.

Bloque: Departamento de Ingeniería

Texto:

En ingeniería plasmamos en planos y documentos los requerimientos de nuestros clientes.

Nuestra finalidad es diseñar una facilidad segura, eficiente y en el tiempo requerido, para cumplir con las necesidades de construcción y el cliente final.

Buscamos constantemente mejorar nuestros procesos y buscar tecnologías que nos ayuden a competir en las compañías de primer nivel, nacionales y extranjeras con las cuales competimos en toda América Latina. Nuestro mayor activo es nuestro personal que con ingenio, esfuerzo y dedicación busca maximizar nuestro rendimiento trabajando en equipo, bajo objetivos comunes.

El hacer ingeniería en Santos CMI es un factor de diferenciación en un mercado cambiante y muy competitivo, y es asegurar un futuro de progreso para todos los que formamos esta gran empresa.

Ing. Mario Duque

Es el director del departamento de Compras y Adquisiciones de SANTOS CMI.

Bloque: Departamento de Compras

Texto:

Nuestro departamento de compras e importaciones cuenta con un grupo de profesionales multidisciplinarios que está en capacidad de ubicar, cotizar, comprar, despachar y estimar precios de cualquier material o equipo para cualquiera de los proyectos que se encuentren en la etapa de licitación o ejecución.

También contamos con nuestro apoyo en la oficina de Houston, a través de la cual hacemos la mayor parte de compras en el exterior y desde donde despachamos los materiales a cualquiera de nuestros proyectos en Latino América.

Juan Andrés Santos

Es el director del departamento de Construcción de SANTOS CMI, con sede en los Houston.

Bloque: Departamento de Construcción) Texto:

Santos CMI con el fin de ampliar su mercado y crecer. En 1998 fue adjudicado por Stuart Stevenson ahora comprado por General Electric. La construcción de una central de 40 megawatts a base de una turbina G modelo LM600. Como referencia de lo que esta instalación inició hoy hemos montado más de 40 unidades de este tipo en casi la mayoría de los países de América Latina.

A partir de entonces la operación internacional de Santos CMI, representa casi el cincuenta por ciento de sus ingresos.

Trabajar en estos países, conocer sus cultural y poder conformar equipos de trabajo, entre técnicos ecuatorianos centro americanos y sudamericanos, ha sido una experiencia muy estimulante, que nos ha permitido convertirnos en una empresa altamente reconocida en este mercado.

Ing. Fernando Rivera

Uno de los directores de la compañía, también fue parte de la fusión, y desde ese entonces ha dirigido parte de la empresa.

Bloque: Valores y objetivos

Texto:

El conjunto de valores que nos ha permitido ser una de las empresas más prestigiosas del país y del mercado internacional en la industria de la construcción son los siguientes: Desarrollo continuo a nivel profesional y personal, buscando constantemente la mejora en cuanto a conocimientos, habilidades, experiencias entre otras cosas. Comportamiento ético y honrado, la ética y la honestidad son dos pilares en nuestra empresa. Mejora continua e innovación, es imperante en el mundo tan competitivo de nuestro negocio por lo que desarrollamos las mejores prácticas de las lecciones aprendidas en nuestros proyectos. Satisfacción total de nuestros clientes, responsabilidad con el medio ambiente y seguridad industrial.

Ing. Miguel Guzmán

Es en encargado del departamento de Calidad y SIMAS de SANTOS CMI.

Bloque: Políticas de la calidad

Texto:

El departamento de Calidad y Simas que significa seguridad industrial, medio ambiente y salud, se encarga en toda la corporación del cuidado de estos dos temas. De vigilar que se mantengan tanto el sistema de gestión de calidad certificado por "Lloyd and Register" bajo la norma ISO 9001 Cuanto el sistema de salud y seguridad ocupacional certificado por la misma empresa bajo OSA 18001. Además se encarga de certificar y mantener los estampes UIS de "Asme" IR del "National World". Es necesario tomar en consideración que los sistemas de gestión de la empresa son muy importantes y prioritarios dentro de nuestro trabajo en la

organización, para el efecto la alta dirección ha implementado tanto la política de calidad como la política de Simas, así como sus correspondientes objetivos con el afán de brindarnos una guía de acción en estos temas.

No son un slogan sino una directriz que todos debemos seguir.

Marita Santos

Es la directora del Departamento de Recursos Humanos a nivel nacional.

Bloque: Bienvenida

Texto:

De esta manera Santos CMI brinda a todos una cordial bienvenida, abriendo las puertas de nuestra empresa, esperando con esto la mejor y más eficiente colaboración para cumplir nuestras metas creciendo juntos.

A todos ellos se les envió con una semana de anticipación su texto, y algunas recomendaciones, para que el día de la filmación no tuvieran mayor problema, ya que ninguno había hecho algo así antes.

4.6 PERMISOS DE PRODUCCIÓN

Los permisos de producción, son documentos indispensables, ya que permiten filmar en ciertos lugares y horas en los que generalmente no se lo puede hacer. Asegurándonos el acceso, y la autorización de la persona (as) encargada.

Se los debe gestionar con un tiempo de anticipación, para no retrasar la filmación, y se recomienda que conste la fecha y la hora en la que el personal de producción va a ingresar y a salir del espacio indicado. Además del nombre de un responsable y de la persona que autoriza el ingreso. En casos en los cuales exista ciertas restricciones para grabar, o no, algo específico, se lo debe incluir en este documento.

Como parte del proceso de pre-producción y después de establecer un calendario

de actividades, se habló con el Departamento de Recursos Humanos de SANTOS CMI, para saber cuáles eran las locaciones en las que se necesitaba un permiso de producción.

En el caso de las oficinas y talleres, María Luisa Baquerizo informó a la gente de seguridad los días y las horas en los cuales iríamos a filmar, además de enviarme un mail con los datos de las personas de contacto si es que surgiera algún inconveniente.

Para la filmación en la Planta Fundidora de Metales de ADELCA, sí se gestionó un permiso, ya que ADELCA, como cliente de SANTOS CMI, tenía que autorizar nuestro ingreso y la grabación en sus instalaciones.

En el permiso emitido a la empresa, ADELCA exigió:

- ◆ Absoluta confidencialidad con todo el material recolectado.
- ◆ Supervisión de un guía durante el tiempo de filmación
- ◆ Todo el equipo deberá cumplir con las normas de seguridad industrial indicadas, lo que incluye una charla sobre el tema.
- ◆ Solo se podrá filmar aquello que esté a cargo de SANTOS CMI, y por ningún concepto los espacios que pertenecen a ADELCA.
- ◆ Entrega de una copia del video final antes de su reproducción.

Se cumplieron todas las exigencias citadas en el permiso de producción, evitando así cualquier problema.

CAPÍTULO 5

5. PROCESO PRODUCCIÓN

La producción va desde el primer hasta el último día de rodaje, como su nombre lo indica es cuando se produce el material audiovisual, que posteriormente será editado.

En esta etapa se debe grabar todas las tomas necesarias, preferiblemente dos veces cada una, y si es posible de varios ángulos y encuadres, con el fin de tener más material para escoger al momento del montaje.

En este proceso, la filmación no necesariamente tiene que tener un orden cronológico, ya que este será según las locaciones, escenas, o los parámetros definidos en la escaleta de producción.

En la producción se debe realizar un registro o script detallado, que será de gran ayuda al momento de la edición.

La producción para el video de inducción de la empresa SANTOS CMI, se compuso de cinco días de rodaje, divididos de la siguiente manera según las locaciones:

- ◆ 2 días oficinas Quito
- ◆ 1 día oficinas Guayaquil
- ◆ 1 día taller Guayaquil
- ◆ 1 día proyecto ADELCA (Planta de fundición de chatarra)

Se cumplieron los días de filmación según lo acordado con el departamento de recursos humanos y los permisos otorgados por parte de la administración de la empresa.

5.1 RECOPIACIÓN DE MATERIAL GRÁFICO

La recopilación de todo tipo de material gráfico es fundamental, ya que muchas veces existen elementos o acciones que por ciertas circunstancias son imposibles de filmar para su inclusión en un video. Por lo que las fotografías son un material

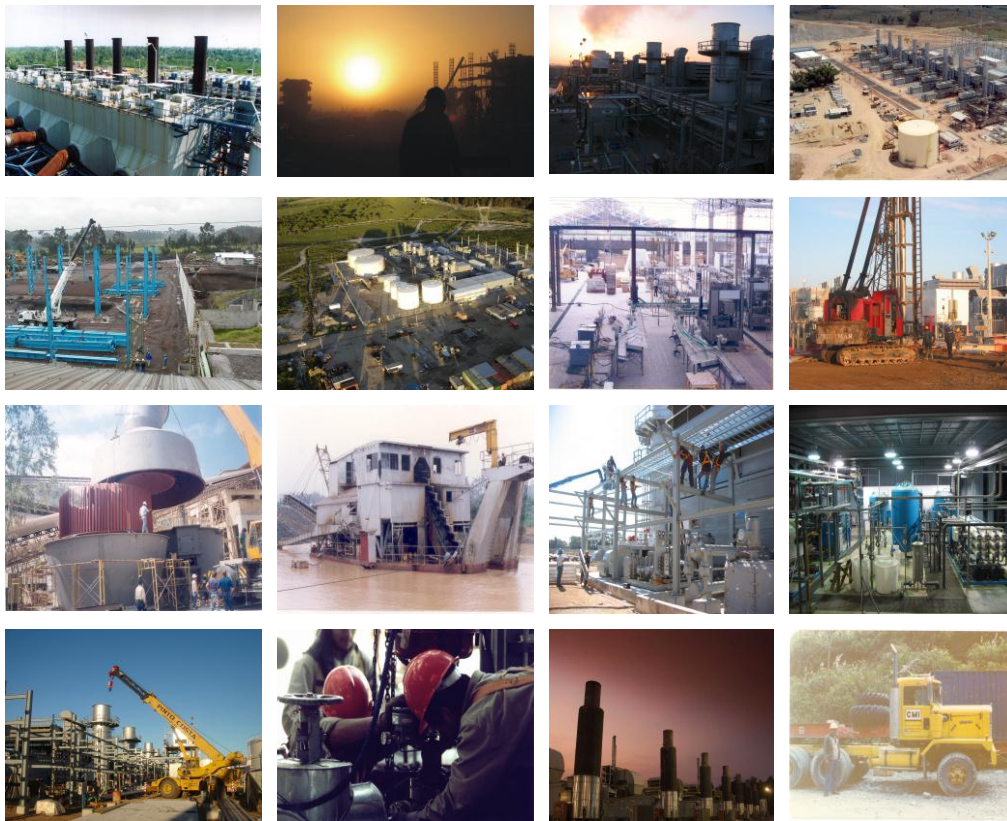
de apoyo, que debe ser tomado en consideración.

Dentro del proceso de producción se tenía que recopilar todo el material gráfico disponible y existente desde los inicios de la empresa hasta la actualidad.

Esto incluía básicamente fotografías de las instalaciones, proyectos u obras que a través de los años SANTOS CMI había desarrollado.

El problema principal era que todos estos archivos estaban dispersos, y en manos de varias personas, por lo que el departamento de recursos humanos emprendió la labor de buscar y recopilar la mayor cantidad de archivos, entre los diferentes departamentos de la compañía, obteniendo aproximadamente unas doscientas fotografías digitales.

Se seleccionó las fotos con mejor calidad y aquellas que mostraban los proyectos que se iban a mencionar en el video. Considerando que algunas de ellas iban a necesitar un tratamiento en la post-producción.



5.2 PRODUCCIÓN DEL MATERIAL AUDIOVISUAL

La producción del material audiovisual es el rodaje de todas las tomas descritas en el guión, su duración dependerá de lo planificado según el tipo de video que se esté realizando y del presupuesto con el que se cuente.

El rodaje para el video de SANTOS CMI, duró seis días en varias locaciones, y estuvo claramente organizado gracias a una calendarización y una escaleta de producción detallada y planificada.

El señor Rodolfo Sasig se encargó de la cámara y el sonido, mientras que la señorita Gabriela Vayas se hizo cargo de la producción, la dirección y el script.

Los equipos que se utilizaron en la producción del video de SANTOS CMI, fueron los siguientes:

- ◆ 1 cámara Sony HDV Z1.
- ◆ 1 micrófono ECM-44B corbatero de condensador.
- ◆ 1 trípode Manfrotto.
- ◆ 1 audífonos para monitorear el sonido desde la cámara.
- ◆ 1 cable con conectores canon para el micrófono de 10 metros.

Se decidió que el primer día de grabación fuera en las oficinas de Guayaquil, ya que se coordinó un viaje desde Houston del señor Juan Andrés Santos, para poder filmarlo.

La grabación empezó a las nueve de la mañana y duró hasta las tres de la tarde.

En un inicio estaba planificado, dividir el primer día de filmación solo para las oficinas y el segundo para el taller, sin embargo, por circunstancias ajenas a la producción esto no pudo ser posible, y se decidió combinar ambas locaciones en los dos días.

En este día se filmó al señor Roberto Santos Dueñas y Juan Andrés Santos, que son dos de los directivos.

El segundo día de filmación empezó a las nueve de la mañana y terminó a la una

de la tarde, se filmó la bienvenida de Marita Santos, y se combinó la producción entre el taller y las oficinas de Guayaquil, básicamente se grabó la maquinaria, el bodegaje, y el personal que trabaja en estas áreas.

El tercero y el cuarto día de filmación se realizaron en las oficinas de SANTOS CMI en Quito, empezamos a las diez de la mañana hasta las dos de la tarde. Se grabó al personal de los distintos departamentos y al Ing. Guillermo Domínguez, Ing. Roberto Santos Velasco, Ing. Mario Duque, Ing. Fernando Rivera e Ing. Miguel Guzmán.

El quinto y último día fue en la Planta Fundidora de chatarra de ADELCA, proyecto que estaba a cargo de SANTOS CMI, desde las nueve de la mañana hasta las cinco de la tarde, y se filmó el montaje y construcción de ciertas partes de la planta.

Así concluyó el proceso de producción, del cual se llevó un *script*²³ detallado en el que se incluía el número de *cassette*, la descripción de la toma, el tiempo que marcaba la cámara de inicio y final, la locación y el número de bloque. Posteriormente se realizó un reporte de *script*²⁴, en el que constan las tomas seleccionadas para digitalizar en la edición.

²³ Script. Ver anexo 10.

²⁵ Reporte de Script. Ver anexo 11.

CAPÍTULO 6

6. PROCESO DE EDICIÓN Y POST – PRODUCCIÓN

La edición y post-producción, son etapas que inician cuando el rodaje termina, y se ha recopilado todo el material audiovisual necesario para armar el video, este periodo concluye con la entrega del producto final o su proyección pública.

Se realiza un primer corte de edición, que es básicamente la estructura, y sobre este se van haciendo cambios y correcciones hasta obtener el resultado deseado. Una vez que tenemos el montaje definitivo se tiene que trabajar con el sonido, calibrar niveles, incluir locuciones y la banda sonora.

Finalmente se adicionan efectos, transiciones, títulos, animaciones y se trata la imagen si se considera necesario. Con esto el producto está listo y ha cumplido todas las etapas para su creación.

El montaje y la post producción del video de inducción de SANTOS CMI, duró tres semanas, y en este proceso se incluyó todos los aspectos antes mencionados divididos de la siguiente manera:

- ◆ Digitalización de las tomas seleccionadas según el reporte de *script*
- ◆ Realización del primer corte de edición.
- ◆ Revisión y correcciones.
- ◆ Etapa de sonorización (corrección de niveles, locución, música, efectos sonoros).
- ◆ Post-Producción (Tratamiento de imágenes, transiciones, efectos, animaciones).

Se realizaron dos revisiones durante esta etapa con el objetivo de que la empresa pudiera realizar los cambios necesarios previos a la entrega final del video. Cabe resaltar que se tuvo un cuidado especial con la imagen corporativa, ya que esto fue un requerimiento de parte de la empresa.

6.1 EDICIÓN

Conectar los elementos de lo audiovisual y lo informativo para construir una narración con sentido: seleccionar, ordenar, combinar, relacionar imágenes, palabras, testimonios, sonidos ambientales, textos en off, música, silencios, efectos de audio y vídeo para producir sentido.²⁵

La edición es el proceso en el que se transforman, se unen y se integran todas las imágenes y los sonidos, con el propósito de crear un único sentido, con la facilidad de omitir o insertar información según necesite la historia, modificando el ritmo, el orden, la duración de los planos y apoyándose en todos los recursos técnicos requeridos.

El montaje se divide en varias etapas, la primera es la selección de imágenes, ya que siempre se realizan más de las que se van a utilizar. Para escoger o descartar se debe tomar en cuenta principalmente la calidad, los errores de cinta, la redundancia, la duración, el encuadre y la composición.

Después está la digitalización, que es el proceso para convertir imágenes análogas en digitales.

Y el tercer lugar está la edición como tal, armar una línea de tiempo con imágenes, sonidos y transiciones para darle un orden rítmico y narrativo, según conste en el guión. Aunque cabe destacar que es el montajista quien junto al director deberán decidir cuáles de las diferentes tomas que hay de una escena se van a utilizar, para obtener determinado resultado.

Existen dos tipos de edición la lineal o análoga y la no lineal.

La edición lineal, también conocida como análoga, es aquella en la que se arma el producto pegando una toma después de otra, ya sea de forma completamente

²⁵ RINCÓN, Omar y ESTRELLA, Mauricio, "Televisión: Pantalla e Identidad", p. 209, Ecuador: Editorial El Conejo, 2008.

manual o apoyándose en dos magnetoscopios: un reproductor y un grabador. En el reproductor va la cinta con el material que se ha filmado, mientras que en el grabador va una cinta vacía, en la que quedará el video terminado, después de la edición. Este proceso consiste básicamente en grabar en el *recorder* la señal emitida por el reproductor.

La edición no lineal, trabaja con archivos de audio y video, que previamente han sido digitalizados desde un magnetoscopio hacia la computadora, es decir, todo el material que grabamos se convierte en datos, que son manipulados y montados mediante un sistema computarizado de edición de video. En la actualidad existen varios programas tanto caseros como profesionales de este tipo, como por ejemplo: Adobe Premiere Pro®, Píñchale Studio®, Avid®, Final Cut Pro®, entre muchos otros.

Entre las principales diferencias de estos dos sistemas de edición, esta la cronología o linealidad, diferencia por la cual cada sistema lleva su nombre. En el primer sistema se debe respetar este concepto al máximo, y montar la primera toma, luego la segunda, la tercera, y así consecutivamente por restricciones técnicas, mientras que en el segundo sistema el orden de edición queda al libre albedrío del editor.

Otra diferencia importante es la variación de calidad de las copias. En la edición no lineal desde la primera hasta la última copia del producto final tendrá exactamente la misma calidad que la anterior, mientras que en la edición lineal, cada copia recibirá el nombre de primera, segunda, tercera... generación, ya que con cada copia la calidad del video y del audio se deterioran.

Las ventajas que la edición no lineal ofrece son infinitas, ya que es un sistema mucho más versátil, que no pierde calidad, capaz de soportar varios formatos, y de trabajar con plataformas o programas de animación, audio y efectos.

Por esta razón la edición lineal es cada vez menos utilizada, por sus limitaciones técnicas frente a la otra.

Para el montaje del video de SANTOS CMI, se utilizó la edición lineal²⁶.

Por su versatilidad y amplia gama de opciones se escogió Final Cut Pro 5®, como software de edición.

En primer lugar se digitalizó el material seleccionado según el reporte del script, para ello se usó una opción del programa conocida como "*Batch Capture*", ya que gracias al *script* que se llevó en la producción, se habían seleccionado las tomas y se tenía el tiempo exacto en el que estas empezaban y terminaban.

Se digitalizó un aproximado a una hora y treinta minutos en material, y se procedió a montar el primer corte de edición.

En total se realizaron dos cortes de edición, antes del final.

Este proceso desde la digitalización, hasta el segundo corte de edición sobre el cual se empezó a trabajar la post-producción duró cinco días, trabajando aproximadamente cinco horas diarias con un plan de edición.

6.2 TRATAMIENTO DEL MATERIAL GRÁFICO Y AUDIOVISUAL

En ciertas ocasiones el material que se recolecta no posee la calidad necesaria, o tiene ciertas imperfecciones de color o formato. De igual manera a veces sucede con el material que producimos en la filmación por problemas de iluminación. En estos casos es necesario darles un tratamiento, con el fin de solucionar los problemas y obtener un material de buena calidad.

También se manipula las imágenes para alterarlas con determinado propósito estético, por ejemplo cambiando su color o acelerando y desacelerando su velocidad.

El material gráfico que proporcionó la empresa, consistía en aproximadamente doscientas fotografías, de la historia, oficinas, y proyectos. En primer lugar se hizo una selección según su calidad, posteriormente se las clasificó y se escogió

²⁶ Edición lineal en Final Cut Pro 5®. Ver anexo 12.

treinta fotos, a las cuales se les modificó el tamaño y su formato, a uno estándar. El material audiovisual no necesitó ser tratado, ya que en la producción, se tomó en cuenta la iluminación, para no tener problemas de este tipo en la post-producción.

6.3 TRANSICIONES

Una transición como lo define el diccionario de video es un “Segmento de video, o efecto de video, utilizado para relacionar una escena con otra.”²⁷

La finalidad de la edición es dar un sentido narrativo a una historia armada a base de cientos de pedazos independientes, la forma para que estos se puedan conectar y generar continuidad, es mediante una transición, que visualmente no moleste y que a la vez logre dar credibilidad al relato.

Existen varios tipos de transiciones, que se aplican en determinados casos:

- ✚ Corte directo es la transición más simple y natural, imita al parpadeo, conectando dos situaciones rápida y directamente.
- ✚ Fundido de entrada (Fade in) cuando después de un negro surge la imagen, se utiliza para introducciones.
- ✚ Fundido de salida (Fade Out) o imagen a negro, para concluir o terminar.
- ✚ Fundido de entrada y salida cuando entre dos imágenes existe un negro, sirve para separar ciclos o etapas de la historia.
- ✚ Mezcla o disolvencia, simultáneamente desaparece una imagen y aparece la siguiente con variaciones en la opacidad, se superponen, con el fin de mostrar situaciones paralelas o de otro tiempo o exponer diferencias y similitudes.
- ✚ Wipe o barrido, al ingresar una imagen reemplaza gradualmente a otra, ayuda para revelar nuevas situaciones.

²⁷ VIDRIO, Martha, MACÍAS, Aristeo y VARELA, Alejandro, “Diccionario de video”, p. 98, México :Universidad de Guadalajara Coordinación Editorial, 1998

A partir de estas existen variaciones, aquellas que el editor puede proponer y otras prefabricadas que se incluyen en los programas de edición, Sin embargo, el correcto uso de las transiciones, será lo que ayude a que todas las imágenes y sonidos cuenten una sola historia en conjunto.

Las transiciones utilizadas en el video de SANTOS CMI, fueron tres, el corte directo, el fundido y la disolvenencia.

El corte directo, fue la que más se usó por su versatilidad y fluidez, para mostrar de manera general la esencia de la empresa y todos sus componentes.

Mientras que los fundidos a negro y a otros colores, sirvieron para delimitar secciones y en especial marcar la introducción y el final del video.

Las disolvenencias, se emplearon para fusionar imágenes alteradas que con superposiciones nos introducen a un bloque determinado.

6.4 EFECTOS

Un efecto es la modificación o alteración ya sea de la imagen y/o sonido por un dispositivo digital o electrónico.

Este cambio al que se considera un efecto, tiene una infinidad de posibilidades que van en imagen desde la variación de color y texturas hasta la alteración de escenarios, personajes, acciones y duración.

En relación al audio tenemos efectos que logran transformar la voz, dar ambientes, agregar o suprimir ruidos y sonidos, entre otros. Las opciones son interminables, pero su uso depende de la temática y el género del video en la mayoría de los casos.

En el video de SANTOS CMI, por ser de tipo corporativo, no ameritaba un uso extremo de efectos, sin embargo, se utilizaron efectos realizados en Adobe After

Effects 7.0®²⁸ para la imagen, que consisten en el cambio de color, textura y velocidad a algunas tomas y fotografías, que funcionan como introducción a ciertas secciones como son: construcción, compras, ingeniería y proyectos. El objetivo fue hacer algo novedoso, atractivo y que esté relacionado con cada bloque.

6.5 ANIMACIÓN 2D Y 3D

En las manifestaciones artísticas de todas las civilizaciones encontramos numerosos intentos de representar figuras en movimiento. Ya el Hombre de Neanderthal, hace trescientos siglos, se había preocupado de dar movimiento a sus pinturas rupestres de animales; para lograrlo les dibujó múltiples patas.²⁹

La animación es la ilusión de crear movimiento, ya sea de objetos como de personajes, mediante una serie de técnicas, que pueden ir desde la forma tradicional, el dibujo a mano, hasta los más sofisticados medios como motores de animación computarizados.

Existen dos tipos de animaciones, que se diferencian por su aspecto, una de ellas es la 2D, o animación bidimensional, en la cual podemos apreciar los objetos o personajes de manera plana, mientras que en la 3D, existe profundidad, es tridimensional.

La primera se la puede realizar tanto a mano como en computadora, sin embargo la segunda demanda de un “*software*” más especializado y se realiza íntegramente por computadora.

En ambas se puede manipular el movimiento de objetos, cambio de luces y

²⁸ Pantallas Adobe Alter Effects 7®. Ver anexo 13.

²⁹ SAENZ, Rodolfo, “Arte y técnica de la animación”, p. 21, Buenos Aires: Ediciones de la Flor, 2009.

formas.

Nuestro mundo actual se va tornando cada vez más abstracto, menos verbal, menos fotografiable, tanto física como psicológicamente; la animación es una excelente herramienta para mostrar no sólo cómo son las cosas, sino también lo que significan.³⁰

Como lo rescata Rodolfo Sáenz, la animación es una excelente herramienta, por lo que puede ser utilizada para una infinidad de cosas, en especial temáticas un poco áridas, en las que este recurso, con su gran potencial, puede convertirse en una solución.

En el caso de los videos de inducción, y específicamente en el de SANTOS CMI, la animación fue propuesta como una alternativa tanto gráfica como comunicacional.

Se utilizó la animación 3D, para el logotipo³¹ de la empresa, con el objetivo de darle movimiento y dinamismo. Se la desarrolló en Autodesk Maya 8.0®³², y se trabajó el concepto de un túnel similar a las estaciones de trabajo que se ubican en los proyectos, hechas por “*containers*”. Una cámara acompañada de un sistema de luces seguía una trayectoria hasta encontrarse con el logo de SANTOS CMI, que se armaba hasta fusionarse por completo, para luego separarse hasta su posición real.

Se modeló tanto el logotipo como el túnel, y fueron texturizados con mapas de uvs, previamente hechos en Photoshop CS®.

³⁰ SAENZ, Rodolfo, “Arte y técnica de la animación”, p. 22, Buenos Aires: Ediciones de la Flor, 2009.

³¹ Logotipo SANTOS CMI. Ver anexo 14.

³² Pantalla Autodesk Maya 8.0®. Ver anexo 15.

La animación 2D, fue un recurso que sirvió para animar el mapa de América e ir enlistando todos los países y la obra más representativa que SANTOS CMI, había hecho en cada uno. Con el objetivo de demostrar el trabajo, la experiencia y la trayectoria internacional de esta empresa.

Esta animación fue desarrollada con tres “*software*” diferentes, Phosotshop CS® para los gráficos, Macromedia Flash 8.0® para algunas animaciones y Adobe Alter Effects 7.0® para el montaje final.

La animación de los certificados y empresas asociadas también se trabajó de la misma manera, a pesar de ser mucha más sencillas y cortas.

Este recurso multimedia permitió aportar con un valor agregado al video, para mejorar su aspecto, y simplificar los conceptos.

La capacidad de este medio para expresar conceptos abstractos, realizar comparaciones, o crear analogías graficas, hace de él un instrumento admirable dentro de cualquier área.³³

6.6 LOCUCIÓN

La locución es una narración paralela a las imágenes que se están proyectando, que puede describir situaciones o proporcionar información.

Existen dos tipos de locución, que dependen de la presencia del locutor, ya que este puede estar presente en una o varias imágenes o puede nunca ser visto (locución en off).

Un locutor debe transmitir con su voz un mensaje, y a la vez producir un efecto o reacción en el ánimo del público. Por esta razón se debe tomar en cuenta ciertos aspectos para la elección del locutor como la pronunciación, la dicción, el estilo, la

³³ SAENZ, Rodolfo, “Arte y técnica de la animación”, p. 28, Buenos Aires: Ediciones de la Flor, 2009.

prosodia, el ritmo y el timbre de voz. Y esto dependerá del tipo de video, y lo que se desee proyectar.

Es indispensable realizar un *casting* de voces, para escoger a la más indicada en determinado producto.

Para el video de SANTOS CMI, se realizó el *casting* a dos personas de diferente sexo, que locutaron el mismo texto, y fueron seleccionadas por María Luisa Baquerizo y por el equipo de producción.

Texto para locución en off:

1. Santos CMI es una Empresa de servicios de montaje industrial e ingeniería, con una imagen de alta calidad y compromiso con sus clientes.
2. Esta alianza ha permitido atender proyectos de gran envergadura habiendo culminado con éxito proyectos en Ecuador y en Latinoamérica.
3. Santos CMI, ofrece una variedad de servicios que incluyen: Diseño, Ingeniería de detalle, adquisiciones, gerencia de construcción en los sectores: Petrolero, energético e industrial. Además ejecuta trabajos civiles en proyectos de infraestructura y lleva a cabo actividades misceláneas para varias industrias.
4. Nuestras oficinas se encuentran en: Quito, Guayaquil y Houston.
5. Porque Santos CMI es una empresa que crece, hemos estado en países como: México - Honduras – Nicaragua - Panamá - República Dominicana - Venezuela – Ecuador - Brasil - Bolivia - Uruguay – Argentina.
6. Además contamos con el respaldo de dos prestigiosas empresas asociadas: Genesys e Industria de Acero de los Andes.

Locutores:

María Verónica Marín

- Estudiante de Ingeniería en Sonido y Acústica
- Cantante amateur
- Ha realizado varias locuciones para cuñas radiales y videos.

Marco Barona

- Director y productor de televisión

- Locutor de radio
- Ha realizado varias locuciones para cuñas radiales y comerciales de televisión, así como para videos corporativos.

Finalmente se escogió al señor Marco Barona, ya que el equipo de SANTOS CMI, creyó más conveniente que la locución la realice un hombre, para con su voz reflejar la fuerza de la compañía.

6.7 SONORIZACIÓN

La sonorización es la acción de incorporar, manipular, corregir y alterar todos los elementos referentes al sonido de un video, entre los que se incluyen:

- Sonido directo, las voces de los participantes, actores o locutor.
- Sonido ambiente, todo lo que se capta en el lugar de grabación de la imagen.
- Silencios
- Música, para acompañar, dar ambiente o anunciar situaciones.
- Efectos sonoros, cualquier manifestación sonora creada y agregada para complementar el material audiovisual.
- Transiciones, modificaciones generalmente en el volumen, para articular dos sonidos.

El uso y complemento de estos elementos, deben componer una trama sonora, que cuente una historia por sí sola y que a su vez sea complementaria con la imagen.

En el video de SANTOS CMI, se trató y manipuló el sonido directo en Adobe Audition 2.0®³⁴, utilizando herramientas básicas como puntos de volumen, compresores, y supresores de ruido, para después importarlo y sincronizarlo con

³⁴ Pantalla Adobe Audition 2.0®. Ver anexo 16.

el video.

Mientras que las transiciones (Cross Fade) se realizaron directamente en Final Cut Pro5®.

El tratamiento consistió en corregir algunos ruidos ambientales y el volumen, ya que al momento de capturar el audio, las condiciones no siempre fueron las más apropiadas.

En algunas tomas se mantuvo el sonido ambiente, mientras que en otras se lo suprimió por la música o la locución.

Solo se incluyó efectos de sonido a la animación del logotipo, ya que por el tipo de video, este elemento no es suele utilizar frecuentemente.

En lo que respecta a la música se utilizaron doce fragmentos de canciones:

<i>Título</i>	<i>Tiempo utilizado</i>
◆ Dirty Tech (Electronic Grooves Vol 1)	30 seg.
◆ Mike (Soultronic vol 2)	12 seg.
◆ The future is now (Cozmic Tronic Vol 1)	5 seg.
◆ Drifting (Final 2.40)	5 seg.
◆ Discovery 22	5 seg.
◆ Entangled Heart (Electronical Transmissions Vol 2)	5 seg.
◆ Walk the walk 34	15 seg.
◆ Stoneknuckle (Techstep vol 2)	5 seg.
◆ Constante Eco	60 seg.
◆ Electro Fusion	15 seg.
◆ Stratosphere	60 seg.
◆ Lost	35 seg.

Nueve de estos temas fueron descargados desde la página web

“www.freeplaymusic.com“, la cual permite bajar canciones desde cientos de

galerías de varios géneros y compositores. Se solicitaron los respectivos permisos mediante un e mail³⁵ para el uso de estos temas a pesar de ser gratuitos.

Las otras tres canciones fueron compuestas por Verónica Marín, quien mediante una carta³⁶ certificó el uso de los derechos.

Se procuró cuidar todos los detalles en el proceso de sonorización, y tratar el audio para que tenga la calidad adecuada, al igual que la imagen, y que además aporte un valor agregado al video.

³⁵ E mail Freeplaymusic. Ver anexo 17

³⁶ Carta derechos musicales. Ver anexo 18.

CAPÍTULO 7

7. PRODUCTO FINAL

7.1 DISEÑO DE LA ETIQUETA Y LA CAJA DEL DVD

Para la entrega del video de SANTOS CMI, se realizó dos diseños en Ilustrador CS2®, uno para imprimirlo en una de las caras del DVD y el otro para la portada de la caja.

Diseño 1³⁷

Cara DVD

Tamaño:

Círculo

◆ 12 cm. X 12 cm.

Arte:

◆ Logotipo SANTOS CMI

Colores:

◆ Negro

◆ Amarillo (# E8C21F)

◆ Blanco

Tipografía:

◆ Arial

Leyenda:

◆ Video de Inducción

◆ 2008

◆ Consorcio SANTOS CMI

◆ Video de inducción – Consorcio SANTOS CMI – Realización y post producción Gabriela Vayas R. – Todos los derechos reservados.

³⁷ Diseño 1: Cara DVD. Ver anexo 19.

Diseño 2³⁸Portada caja DVD*Tamaño:*

- Rectángulo
- ◆ 29 cm. X 12 cm.

Arte:

- ◆ Logotipo SANTOS CMI

Colores:

- ◆ Negro
- ◆ Amarillo (# E8C21F)
- ◆ Blanco

Tipografía:

- ◆ Arial

*Leyenda:*Portada

- ◆ SANTOS CMI
- ◆ Video de Inducción

Contraportada

- ◆ SANTOS CMI
- ◆ Video de inducción
- ◆ Duración 11m y 05seg.
- ◆ Año: 2008
- ◆ Realización y post producción: Gabriela Vayas R.

Ambos diseños cumplen con los requerimientos de la empresa para mantener ciertos aspectos relacionados a su imagen corporativa, y fueron aprobados por el departamento de recursos humanos para su impresión final.

³⁸ Diseño 2: Portada caja DVD. Ver anexo 20.

7.2 Presentación y entrega del video a la empresa SANTOS CMI.

La entrega y presentación del video final, se la realizó dentro del plazo acordado con la empresa, bajo determinadas normas de seguridad y confidencialidad, al departamento de Recursos Humanos de SANTOS CMI, quienes eran los responsables de este proyecto.

Se hizo una presentación en la sala de reuniones de las oficinas de Quito, en la que se explicó todo el proceso de producción, y se procedió a la proyección del primer video de inducción del Consorcio SANTOS CMI. Obteniendo gratas respuestas por parte de los presentes.

Se les entregó:

- ◆ Tres copias en DVD foto impresos, con su respectiva caja.
- ◆ Siete copias en DVD regulares con caja.
- ◆ Una copia en *cassette* MiniDv, del video sin compresión.
- ◆ 5 *cassette* MiniDv con el material original de las filmaciones.

Además se devolvió todo el material escrito, digital y fotográfico que la empresa entregó para la realización del video.

Posteriormente, al interior de la empresa proyectaron el video a los empleados y en una sesión privada a los directivos, quienes por medio de Marita Santos, gerente nacional de recursos humanos, hicieron extensivo una felicitación y un agradecimiento.

CONCLUSIONES

- ✚ Es indispensable realizar un proceso de inducción, al personal que ingresa a la empresa, ya que este es el primer acercamiento y el mejor medio para darle la información necesaria y correcta, que le servirá para conocerla e identificarse con ella.
- ✚ Existen varios métodos y estrategias que pueden fortalecer y mejorar un proceso de inducción. La implementación de estos dependerá de factores como el tipo de empresa, la cantidad de empleados, el presupuesto, el tiempo, la creatividad y las metas propuestas.
- ✚ Las herramientas más utilizadas para los procesos de inducción son los folletos de bolsillo, las presentaciones en computadora, las charlas, los recorridos por la empresa y los videos corporativos.
- ✚ En la actualidad los videos corporativos son una herramienta completa para los procesos de inducción, ya que tienen la capacidad de fusionar el video, los gráficos, las fotografías, el sonido, la animación, de una forma dinámica que comunique y entretenga.
- ✚ Para ofrecer la mejor solución a una empresa, primero se debe identificar y conocer cuales son los problemas existentes, en este caso, en el proceso de inducción. Y después de un análisis proponer algunas opciones con sus ventajas y desventajas, para en consenso escoger la más indicada y certera.
- ✚ La realización de un video de inducción, debe cumplir todas las etapas de producción de manera detallada, y en especial se tiene que tomar en cuenta el manejo de la imagen corporativa, para realzarla en todos los aspectos posibles.
- ✚ La pre – producción es la base para un desarrollo exitoso, esta etapa debe ser realizada en conjunto con el personal encargado de la empresa, ya que son ellos quienes conocen a fondo el tema, lo que se necesita y lo que se

quiere mostrar. Sin embargo, es indispensable, que la empresa provea al realizador de todo el material informativo posible, para que este tenga una idea clara, y pueda aportar con sus conocimientos de mejor manera.

- ✚ En la pre – producción es cuando se debe conseguir todos los permisos necesarios para seguir a la siguiente fase y así no demorar la producción. Una calendarización real, y en acuerdo conjunto con la empresa, es indispensable para no perder tiempo y dinero.
- ✚ Se tiene que realizar una lista tanto de los requerimientos técnicos como logísticos, para saber que y a quienes exactamente se va a necesitar, y obtenerlos previa la producción, con el objetivo de no sufrir retrasos, y obtener los mejores resultados.
- ✚ En la medida de lo posible, es aconsejable que los mismos empleados y directivos de la compañía sean los protagonistas del video, pues mientras más reales y sinceras sean las situaciones proyectadas, más se identificará el nuevo personal con sus futuros compañeros de trabajo.
- ✚ La producción debe estar guiada por una escaleta, por dos razones esenciales, la primera para organizar el tiempo tanto de los realizadores como del personal de la empresa, y la segunda para grabar todas las tomas necesarias y que estén contempladas dentro del guión.
- ✚ Es indispensable llevar un “*script*”, en el que se detalle las tomas y los tiempos, para saber donde esta cada una y escoger aquella que salió mejor. Esto se debe transcribir a un reporte de “*script*” que es como un mapa para el editor, lo que facilita la digitalización de las imágenes y reduce considerablemente el tiempo de montaje.
- ✚ Hay que procurar tener al menos dos tomas de cada escena, para poder escoger la mejor, o por si acaso una de ellas sufra daños inesperados, ya sea de iluminación, sonido, movimiento o cassette.
- ✚ Algunos detalles que siempre tienen que ser tomados en cuenta para la grabación de determinada escena son la iluminación, en especial la contraluz y las sombras, el sonido o el ruido que se filtra, el movimiento

cortado o tembloroso que no ha sido planificado, y los colores y las texturas, que pueden producir ruido o lluvia.

- ✚ Siempre hay objetos, situaciones o personas que por una u otra razón la empresa no quiere que aparezcan, el camarógrafo debe estar atento a estos detalles, y evitar las escenas en las que puedan salir.
- ✚ Para iniciar el montaje de un video corporativo o de inducción, lo primero que se debe tener claro es la conceptualización de la idea, que previamente se trabajó en la pre – producción. Y procurar que en cada sección o bloque del video se refleje esa idea con claridad y seguridad.
- ✚ Es mejor utilizar transiciones por corte directo, ya que hacen que el video sea más limpio y natural. Sin embargo, existen escenas que se prestan para experimentar con otra tipo de transición, siempre y cuando no interfiera con la lógica técnica de la realización y la estética.
- ✚ La animación ya sea 2D o 3D, es una gran aliada de este tipo de productos, ya que puede transformar conceptos complejos en sencillos, y a la vez llamar la atención de la gente.
- ✚ Los efectos ayudan a que el video no sea plano, es decir, sufra variaciones que lo enriquezcan y a la vez acentúen ciertas ideas o conceptos.
- ✚ El sonido es una pieza fundamental, que por ningún motivo debe ser descuidada. Su tratamiento y manipulación es indefectible, para mantener la misma calidad que el video. La correcta selección de la música ayudará a contextualizar cada bloque y a crear ambientes.
- ✚ Si en el guión se estipuló que iba a haber locución en off, es importante considerar el tipo de voz que determinado video demanda, y seleccionarla después de un “*casting*”. Factores como el tono, el timbre, la dicción, el ritmo son aquellos que se deben considerar.
- ✚ El montaje final es la fusión de varios elementos trabajados independientemente, pero que al unirlos deben construir un sola idea, como en una sinfonía cientos de instrumentos tocan una sola canción.

- ✚ La presentación del video debe ser acordada con el personal de la empresa, pero se acostumbra a entregarlo en un Dvd foto impreso, con un diseño que mantenga la imagen corporativa y que se encuentre en una caja etiquetada de la mejor manera posible. Todos los detalles son importantes y hay que preverlos.
- ✚ Para la entrega del video final, la mejor alternativa es una presentación frente a los directivos o encargados del proyecto, para explicarles paso a paso la construcción del producto y mostrarles la finalización de todo el trabajo.
- ✚ SANTOS CMI, tomó una gran decisión al plantearse la innovación de su proceso de inducción, ya que hoy en día poseen una herramienta versátil, que solucionó gran parte de sus problemas comunicacionales, y que les asegura un proceso de inducción más exitoso y eficaz.
- ✚ Se consiguió mediante la realización de un video de inducción obtener un producto para el Consorcio SANTOS CMI, que contenga una breve panorámica de la empresa, su trayectoria, su trabajo y sus miembros.
- ✚ Considero que la realización de proyectos reales, es la mejor manera de integrar a los nuevos profesionales a los retos que enfrentarán en cada carrera, y solucionarlos para ganar experiencia y para el beneficio de la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Manual de Inducción del Consorcio SANTOS CMI.
- ◆ Guía de bolsillo “Sistema de Gestión de la Calidad” del Consorcio SANTOS CMI.
- ◆ Fichas Técnicas de Proyectos Consorcio SANTOS CMI.
- ◆ SENGE, Peter, “**La Quinta Disciplina**”, New York: Granica, 1994.
- ◆ VINOCUR, Mario y QUINTANA, María José, “**Los procesos de inducción impactan en la baja de la rotación del personal**”, Soluciones en Organizaciones y RR.HH de BDO Becher. Artículo Especial para iProfesional.com, Internet.
- ◆ MORENO, Guadalupe, “**Cómo Definir una Buena Imagen Personal e Institucional**”, Internet.
- ◆ GORDOA, Víctor, “**El poder de la imagen pública No. 59**”, México: Editorial Edamez, 2003.
- ◆ MAMANI, Jimena, “**Formato y generalidades de la estrategia comunicacional**”, Internet.
- ◆ CARRIÉRE, Jean-Claude y BONITZER, Pascal, “**Práctica del guión cinematográfico**”, Barcelona: Paidós, 1998.
- ◆ MORALES, Luis Fernando, “**Teoría y Práctica de la Edición de Vídeo**”, Lima – Perú: Universidad de San Martín de Porres, 2001.
- ◆ RINCÓN, Omar y ESTRELLA, Mauricio, “**Televisión: Pantalla e Identidad**”, Ecuador: Editorial El Conejo, 2008.
- ◆ VIDRIO, Martha, MACÍAS, Aristeo y VARELA, Alejandro, “**Diccionario de video**”, México : Universidad de Guadalajara Coordinación Editorial, 1998
- ◆ SAENZ, Rodolfo, “**Arte y técnica de la animación**”, Buenos Aires: Ediciones de la Flor, 2009.
- ◆ Dolan & Valle Cabrera & Susan Jackson “**La Gestión de Recursos Humanos**” Ed. Mc Graw Hill. 2005.
- ◆ CHIAVENATO, Idalberto “**Administración de Recursos Humanos**” México: Ed. Mc Graw Hill. 2004.

- ◆ HERNÁNDEZ, Roberto & Fernández, Carlos & Baptista, Pilar **“Metodología de la Investigación”** México: Ed. Mc Graw Hill. 2006.
- ◆ DAVIS & NEWSTROM **“Comportamiento humano en el trabajo”**. México: Ed. Mc Graw Hill. 2004.
- ◆ SENGE, Peter. **“The Learning Organization Made Plain.”** Training and Development, EE.UU: 1991.
- ◆ RAMIREZ, Gabriel Eugenio, **“Procesos de Inducción y Entrenamiento”**, Un enfoque global para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. Internet.
- ◆ STEINBERG, Lorena, **“Herramientas que facilitan la incorporación de un miembro a la organización”**, programas de inducción. Internet.
- ◆ ARIAS, Fernando, **“Administración de Recursos Humanos”**, México: Editorial Trillas, 1997.
- ◆ ENCINAS, Jesús. **“Inducción y motivación al personal”**, Instituto tecnológico de Hermosillo. Internet

Páginas Internet:

- ◆ http://es.wikipedia.org/wiki/Guion_t%C3%A9cnico
- ◆ <http://productiontv.pbwiki.com/Índice>
- ◆ http://es.wikipedia.org/wiki/Edici%C3%B3n_de_v%C3%ADdeo
- ◆ <http://es.wikipedia.org/wiki/Montaje>
- ◆ http://www.cancionero.net/escuela/articulo.asp?t=el_arte_de_hablar&n=51
- ◆ <http://es.wikipedia.org/wiki/Locuci%C3%B3n>
- ◆ <http://www.leetu.com/2008/06/28/consejos-para-las-grabaciones-de-video-corporativo/>
- ◆ http://www.video.com.mx/articulos/como_hacer_video_capacitacion.htm
- ◆ http://www.texel.es/fases_general.html
- ◆ http://www.cinevideo20.es/News/CV20_Detail.asp?IdNews=558&Especiales=
- ◆ http://www.monografías.com/Adminitracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos

- ◆ <http://www.grilk.com/animacion/animacion3d.php>
- ◆ <http://www.alegsa.com.ar/Dic/animacion%203d.php>

ANEXOS