



CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN LA PRODUCCIÓN TELEVISIVA

(Organizational conflict in television production)

Recibido: 03/07/2013 Revisado: 25/09/2013 Aceptado: 23/10/2013

González, Mike

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela
mikegonzalez51@hotmail.com

Pirela, Milagros

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela
milagrosmercedes@hotmail.com

Salazar, Carmen

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela
carmenlou71@hotmail.com

RESUMEN

El propósito de esta investigación es abordar los conflictos organizacionales en la producción televisiva en Venezuela. Para ello se aplicó una revisión documental sobre el conflicto y cómo está presente en la ejecución de los productos audiovisuales para la difusión masiva en televisión. Se pretende a través de estas líneas confrontar algunos teóricos que abordan estas variables de investigación y la experiencia acumulada por los investigadores en el ejercicio de la labor comunicacional en la industria audiovisual, donde se utilizó la técnica nominal como dinámica de trabajo en equipo, para poder lograr una visión más cercana de las etapas de producción y el desarrollo de los conflictos que se generan en cada fase productiva. Finalmente, se puede concluir que ninguna organización escapa a los desafíos que representan las constantes situaciones conflictivas que se generan del devenir cotidiano de una empresa, aún más en los casos de la televisión donde además del personal que labora para la realización y difusión de esta, la audiencia juega un papel primordial en la generación de conflicto, por la conquista de esta en la búsqueda constante del rating, que lleva a la empresa a una mejora sustancial de sus ingresos económicos.

Palabras clave: Conflictos organizacionales, Industria televisiva, Producción audiovisual.

ABSTRACT

The purpose of this research is to address organizational conflicts in television production in Venezuela. We applied a literature review on the conflict and as present in the execution of audiovisual products for broadcast on television. It aims through these lines confronting some theoretical research addresses these variables and the experience gained by researchers in the exercise of the work on the audiovisual communication, where the technique was used as nominal dynamics of teamwork, to achieve a closer view of the stages of production and development of conflicts generated in each production phase.



Finally it can be concluded that no organization escapes the constant challenges posed by conflicts that are generated from the daily life of a company, even more, in the case of television where besides the personnel working for the implementation and dissemination of this, the audience plays a major role in generating even conflict, conquering it in constant search of the rating, leading the company to a substantial improvement in their income.

Keywords: organizational conflicts, television industry, audiovisual production.

INTRODUCCIÓN

El nuevo siglo trajo consigo un sinnúmero de adelantos tecnológicos que ayudan al desenvolvimiento social y el desarrollo de la humanidad. Uno de los avances relevantes de esta nueva etapa en la evolución de la televisión se puede enmarcar en la constitución de nuevas estaciones televisivas, llevando así a la reestructuración económica de la empresa televisiva.

Como menciona Gutiérrez (2003), los sistemas televisivos se han reestructurado, pasando de sistemas monopolísticos a sistemas mixtos, en los que coexisten el servicio público y el comercial en economías de mercado abiertas. Este nuevo panorama televisivo inserta un nuevo elemento a observarse y tomarse en cuenta a la hora de fijar algún tipo de decisión empresarial, como lo es la competencia entre los distintos canales.

La repercusión más notable de este elemento ha sido la competencia en las empresas televisivas donde se puede observar no solo en cómo está constituida la organización en su estructura gerencial, sino también en la parrilla o programación de los canales televisivos, la cual se emplea según las necesidades de la audiencia, para así elevar los índices de comprobación de esta, a través de lo que se conoce como la medición del rating y por supuesto de los procesos de comercialización del medio.

Por supuesto, este proceso de competencia entre los canales televisivos, ha influido en el desenvolvimiento de la organización, generando así constantemente situaciones conflictivas dentro de la televisión, en la búsqueda de la ganancia de audiencia a través de las producciones audiovisuales que se difunden dentro de su programación.

La producción audiovisual en sí es un proceso transdisciplinario, en el cual están presente diversas profesiones y un alto número de personas, que son indispensables para que se genere cualquier producción, este personal debe trabajar en equipo, ocasionando así un alto porcentaje de situaciones de conflictos en las organizaciones, que pudiesen incrementarse dependiendo de la modalidad de difusión del espacio, es decir, si su transmisión es grabada o en vivo y directo.

LAS ORGANIZACIONES TELEVISIVAS

Uno de los rasgos sobresalientes del siglo XXI es la cantidad de adelantos que la ciencia y la tecnología ha puesto a disposición del hombre; la televisión es sin duda un ejemplo de ello y de los alcances que ha logrado a lo largo de su desarrollo tanto a nivel mundial como nacional y regional



La televisión es un medio de transmisión de mensajes, es decir, una plataforma comunicacional que se pone al servicio de las realidades presentes en la sociedad, para llegar a una determinada audiencia y, al mismo tiempo, convertirse en elementos creadores de nuevos escenarios humanos o artísticos.

Alvarado (2004) afirma que: el que cientos de millones de seres humanos, adultos y jóvenes, de todos los continentes pasen horas frente a la pantalla de la televisión es un signo fehaciente de que es un medio informativo, hace tiempo convertido en un poderoso instrumento de la cultura contemporánea, con una potencialidad enorme para servir al hombre y a sus realizaciones más sagradas.

En este sentido, la televisión como organización exige una planificación y un esfuerzo mancomunado para desplegar sus funciones, logrando con ello un aporte significativo en lo educativo y lo cultural, expresado por contenidos dentro de las producciones televisivas. Todo esto desarrollado a lo largo de su existencia y desde su propio nacimiento como un medio de comunicación con características muy particulares que le han permitido su consolidación, no solo a nivel mundial sino también a nivel nacional y regional.

La televisión nace en Venezuela el 22 de noviembre de 1952, en plena dictadura de Marcos Pérez Jiménez con la salida al aire de Televisora Nacional: Canal 5. La primera televisora privada surge el 30 de mayo de 1953, llamada Televisa YVLV: Canal 4, actualmente Venevisión.

El 15 de noviembre de 1953 se inaugura formalmente la segunda estación privada-comercial que hace su entrada en el negocio televisivo venezolano, fue Radio Caracas Televisión: Canal 7, que tuvo su origen en la empresa Corporación Radiofónica Venezolana (CORAVEN), esta después pasará a ser canal 2 hasta su cierre el 27 de mayo de 2007.

Con la salida al aire de estas dos grandes empresas y posteriormente con la presencia de canales de televisión en la provincia se inicia el desarrollo de las organizaciones televisivas en Venezuela. Ya para finales de la década de los 50 la televisión se perfilaba como un gran negocio que tendría una ola expansiva de éxito en el siglo XXI.

Martín-Barbero y Rey (1999) afirman que “la televisión ha venido a des-ordenar la cultura, o catalizar esos desordenes que ya gestaban en la sociedad”. En este sentido, la televisión significa un cambio en los propios parámetros de ordenamiento, donde la audiencia tomará ejemplos que imitará e influirá en el desempeño personal e incluso profesional.

Con la televisión se da un acercamiento entre el público y las imágenes, en el que se mezcla lo local, nacional y global; el tiempo se disloca en las experiencias de simultaneidad e instantaneidad; y las nuevas formas de conocer y saber, distintas a la palabra, retan al paradigma educativo de la escuela.



A partir de la televisión se construyen imaginarios colectivos que mezclan matices culturales populares, resignados con lógicas de mercado, donde se escenifica en ocasiones las contradicciones de la sociedad moderna, al mismo tiempo que la influencia de sus imágenes son mediadas por esa misma sociedad.

El medio televisivo se basa en la captación de la atención del grupo de personas que ven las imágenes desde su casa, trabajo o cualquier sitio, este grupo de personas se les llama audiencia y cualquier contenido televisivo debe ser aceptado por ellas.

En consecuencia, al crear contenidos e imágenes del gusto de la audiencia significa un trabajo que incluye el esfuerzo de miles de personas en distintas áreas para tener un resultado de calidad, el cual debe ser realizado estratégicamente para llegar a cumplir las metas propuestas y establecer orden en los distintos procesos.

En toda planta televisiva se manejan áreas integradas al desarrollo de la misma, la televisión no escapa de esa división, dentro de esta categoría están presentes áreas como son: Producción, Ventas, Comercialización, Tráfico, Administración, Capital humano, entre otros. Cada una de estos departamentos cumple un rol importante. Un canal de televisión es ante todo una organización que lleva la responsabilidad de informar, entretener y educar a miles de personas.

LA PRODUCCIÓN TELEVISIVA

Una de las áreas más importante de toda empresa televisiva es la producción, este departamento se encarga de producir programas de televisión que conforman la parrilla de programación de la estación. En esta área se desarrollan contenidos programáticos que deben ser lo suficientemente atractivos para la audiencia.

La producción televisiva es la integración de varias etapas que son elaboradas por un equipo técnico y de producción que permiten desarrollar una pieza audiovisual coherente denominada programa de televisión.

Millerson, citado por Alvarado (2004), plantea cuatro aspectos estrechamente ligados y básicos para lograr una verdadera producción de televisión, estos son:

- El mensaje: el argumento del programa, lo que se le quiere decir a los telespectadores, las emociones que se esperan generar en ellos.
- Los medios: los equipos a disposición para conocer lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer con estos.
- Los métodos: las técnicas que se elegirán para preparar un espectáculo interesante y atractivo.
- La organización: las actividades no visibles directamente que relacionan y coordinan el trabajo del equipo de producción.



En este sentido, la producción televisiva implica el desarrollo de tres etapas independientes pero engranadas una a otra, como son las pre-producción, la producción y la post-producción, las cuales deben ser trabajadas progresivamente de manera coherente con adecuada disposición técnica hacia la consecución de un óptimo resultado en el programa de televisión.

Así mismo, la preproducción es la etapa comprendida desde la concepción de la idea hasta el primer día de grabación o emisión al aire. El trabajo de preproducción es muy importante y fundamental para asegurar el buen desempeño del proyecto audiovisual. Durante esta etapa se escoge el nombre del programa, el equipo técnico y de producción, el talento, la escenografía, el vestuario, el maquillaje, se elabora el presupuesto y se considera cualquier decisión significativa para el programa de televisión.

De esto se deduce que cuando se logra una buena preproducción, el equipo de trabajo tiene mayores posibilidades de cometer menos errores, minimizando así los imprevistos, retrasos y dificultades que pudieran presentarse durante la realización de la producción.

La segunda etapa comprende la producción, siendo definida por Tostado (1995) como el momento en el que el equipo técnico y de producción se reúne para llevar a cabo la grabación de todo lo planeado en la preproducción. Durante esta etapa simplemente se sigue al pie de la letra el guión o cualquier otro formato escogido como guía para la grabación del programa.

La tercera y última etapa es la postproducción, esta fase organiza y arma la producción televisiva. Es decir, la base de la postproducción es la edición, según Gutiérrez (2003). Esta es un procedimiento en el que se pueden seleccionar las imágenes de una matriz y colocarlas en un master, así como manipular por separado el video y el audio.

También se puede hacer uso de diversos efectos gráficos, visuales y de sonido para darle mayor contexto al programa de televisión, dependiendo del género si así lo requiere. La postproducción es decisiva, pues implica como va a quedar finalmente el programa de televisión.

El proceso de producción televisiva implica una serie de labores que deben ser realizadas con la debida planificación a mediano y corto plazo para alcanzar los objetivos planteados. Este proceso debe funcionar como parte integrada de la planificación estratégica de la industria televisiva, siguiendo procesos específicos para lograr el objetivo principal, los programas televisivos de calidad.

LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN LA PRODUCCIÓN TELEVISIVA

Hellriegel (2009) afirma que el conflicto es una característica organizacional. Se origina en principio por el egoísmo de los hombres y suele manifestarse con disputas o luchas entre departamentos o niveles entre sí.



Los conflictos organizacionales no escapan de estar presentes dentro de las organizaciones televisivas y más aún dentro de un departamento de producción y durante el proceso de producción donde la toma de decisiones es fundamental, como la planificación y el trabajo en equipo.

Folberg, citado por Martí (2010), afirma que lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear condiciones que alienten la confrontación constructiva y vivificante del conflicto.

El conflicto, en televisión, no es un concepto que puede ser catalogado de manera única, pero hay que partir de la consideración que para poder desarrollarlo debe estar asociado a la disputa o no acuerdo entre dos o más partes, bien sea de un interés personal, grupal o institucional.

Chiavenato (2006) define el conflicto organizacional como un proceso de oposición y confrontación que puede ocurrir en las organizaciones, entre individuos o grupos, cuando las partes ejercen su poder para perseguir metas u objetivos que valoran y, así obstruyen el avance de una o varias metas más.

En este sentido, durante el proceso de producción, la confrontación de opiniones siempre estará presente en el trabajo diario, la discusión de los contenidos programáticos son el objeto de la discusiones entre los productores de programa de televisión, el decidir y escoger quién va a ser el invitado o cómo se va al dirigir la entrevista son cosas discutidas usualmente durante el proceso y forman parte de la toma de decisiones correctas que pueden desencadenar conflictos organizacionales mayores.

Morgan (1990) define el conflicto en el plano organizacional como un natural choque de intereses que se presenta entre dos o más posiciones opuestas. En la producción televisiva, las situaciones conflictivas suelen darse de manera espontáneas, incluso la simple función de la llegada al horario de trabajo ocasiona o fomenta un ambiente propicio para el desarrollo de conflictos; una llegada tarde de un personal a su puesto de trabajo puede ocasionar tardanza en la ejecución de la grabación e incluso acarrea la posibilidad de que esta no se dé.

Los conflictos surgen en primer término dentro del ser humano como una reacción a sus insatisfacciones o contradicciones (intrapersonales). Los que se generan entre personas por conflicto de intereses o en todo caso valores a estos último se le denomina interpersonales y finalmente los Laborales u Organizacionales que afectan directamente a los departamentos y se generan entre los grupos o equipos formados para desarrollar una labor dentro de la empresa.

Las principales dificultades que definen un conflicto en la producción televisiva radican en las opiniones existentes, altamente fragmentado con respecto a lo que es la ejecución en sí del proceso de producción. La vaguedad, desorganización, y no respeto de los canales de comunicación acarrea distorsión en las metas de producción, la cual se debilita, generando así una pérdida de tiempo, que en términos económicos solo ocasiona



el incremento de recurso monetario, y en términos de rating, pérdida de la audiencia por falta de calidad en la producción audiovisual difundida.

El conflicto en la producción televisiva puede estar presenta en varios niveles, como lo son: los responsables de los medios, los creadores de los productos o los telespectadores.

Los dos primeros impactan la calidad del producto audiovisual al final del proceso de producción; el telespectador puede entrar en conflicto con el medio al observar la falta de estímulo en la programación al cual se expone cuando decide ver ese programa en particular.

Otro factor que ocasiona conflictos en la producción televisiva está vinculado con una tendencia en que asumir riesgos en favor de la innovación acarrea grandes inconvenientes al proceso de producción. Así, a medida que se acentúa la competencia entre los diversos canales televisivos, también puede cambiar el entorno de la producción y someter el impulso creativo de los productores hacia enfoques más racionalistas y economicistas en la planificación, producción y difusión de los programas.

REFLEXIONES FINALES

Ninguna organización del siglo XXI escapa de las situaciones conflictivas, más aún si esta empresa se encuentra en el sector de la industria de la televisión. La producción audiovisual en sí amerita de transdisciplinaridad, la cual involucra a un gran número de individuos, ayudando cada uno de ellos con el desarrollo de sus funciones a formar parte de un engranaje como pieza fundamental en la ejecución, grabación y difusión de cualquier espacio televisivo, en consecuencia es necesario ir identificando así un número de criterios generales, que deben interactuar bajo una sinergia y siguiendo una jerarquía, la cual lleva a la máxima eficiencia y eficacia el trabajo de este equipo para cumplir con la meta de producir un programa entretenido y atractivo y de calidad para la audiencia.

La producción televisiva puede generar situaciones conflictivas, no solo al momento de su ejecución, en la que se involucra a todo el personal, tanto técnico como de producción, sino además a la audiencia, desde el mismo momento en que se considera un espacio y se busca consolidar, si su propósito es servir las demandas básicas del público ávido de información, entretenimiento y ocio, si respetan las creencias, opiniones, tradiciones étnicas, etc., si se estimula positivamente la imaginación de los espectadores, si se respeta la legalidad de la cultura nacional, entre otros.

El profesionalismo y la originalidad son criterios que también generan conflictos a la hora de producir un programa televisivo. Por ejemplo, en un espacio de difusión en vivo, la puntualidad de los empleados es imperativa, y hasta la del invitado es vital. La capacidad de tomar decisiones bajo presión en situaciones extremas de estrés ha de ser del dominio del productor de ese espacio, el control del público y del personal que se encuentra en el estudio de grabación ha de ser del coordinador de piso, que el equipo técnico esté listo es responsabilidad del director, que la señal esté saliendo adecuadamente al servicio del televidente es parte de las funciones del departamento de



ingeniería, que la escenografía se encuentre adecuada depende los utileros y escenógrafos; así, cada equipo y departamento cumple sus funciones para el logro de la transmisión del programa televisivo.

Otro enfoque sobre los conflictos en la producción televisiva radica en el formato y género de televisión que se vaya a producir, debido a que cada uno tiene sus propios modos de producción. Estos son una mezcla de distintas perspectivas sobre la producción, rutinas, funciones e intenciones relativas a la audiencia. La organización de la producción debe hacerse desde amplios y diferentes puntos de vista y deben estar basados en diferentes modelos de productos para ser valorados.

El resultado de esta investigación se puede sintetizar en:

a) La audiencia juega un papel fundamental en la ejecución de la producción audiovisual, ya que es a esta a quien se decide servirle para la conquista de mercado de las telecomunicaciones. Esto hace que la toma de decisiones del cualquier producto audiovisual se realice en función de lograr satisfacer al televidente, generando así la competencia entre canales y motivando a situaciones conflictivas en las empresas de televisión.

b) El conflicto organizacional dependiendo del uso que se le dé al momento de estar confrontando una situación compleja puede ser beneficioso, en vez de generar negatividad al proceso.

c) La producción audiovisual confronta un gran número de individuos, en la que sus funciones son vitales para el logro del programa televisivo. El manejo adecuado del conflicto hace que se logre un uso idóneo de los recursos de producción y el manejo del tiempo sea menos estresante, ayudando así a la resolución de conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M. (2004). Manual de producción de televisión. Venezuela. Fondo Editorial Urbe.
- Chiavenato, I. (2006). Gestión del talento humano. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Gutiérrez, M. (2003). Manual de producción de televisión. México. Editorial Trillas.
- Hellriegel, S. (2009). Comportamiento organizacional. Colombia. Editorial Cengage Learning.
- Martí, G. (2010). Mediación Organizacional: Desarrollando un Modelo de Éxito Compartido. España. Editorial Reus S.A.
- Martín-Barbero, J. y Rey, G. (1999). Los ejercicios de ver. Hegemonía audiovisual y ficción televisiva. España. Editorial Gedisa.
- Morgan, G. (1990). Imágenes de la Organización. España. Editorial RA-MA.