

AMAR EN TIEMPOS REVUELTOS. MÉTODOS DE TRABAJO Y RAZONES DE UN ÉXITO

Juan Pedro Molina Cañabate, Tíscar Lara Padilla y María Lamuedra Graván ¹

Resumen

Amar en tiempos revueltos, serie producida por Diagonal TV y que emite Televisión Española desde hace cuatro años, es una de las series más vistas de la cadena estatal española, llegando a unos shares del 29,9 por ciento. Ente otras distinciones, obtuvo la Medalla de Plata a la mejor serie dramática en el Festival Internacional de Programas de Televisión y Promociones de Nueva York en 2007 y fue finalista en el TVFest de Monte Carlo en 2008. Próximamente, *Amar en tiempos revueltos* podrá verse en su versión original en Estados Unidos y América Latina gracias al acuerdo alcanzado entre Diagonal TV y Telemundo (propiedad de NBC Universal). En apariencia, el éxito de esta serie radica en causas perceptibles, manifiestas, como el trabajo artístico de los actores y su dirección, la escenografía, el vestuario, o unos guiones bien tramados y con buenos diálogos. Sin embargo, para que todos estos elementos puedan unirse para crear un producto de éxito, es necesaria una gestión que va más allá de lo empresarial y que está basada en la comunicación interna.

Palabras clave: TVE, teleseries, gestión, comunicación interna

Abstract

Amar en tiempos revueltos, produced by Diagonal TV and shown by the Spanish Public Service Broadcasting Corporation, is one of Televisión Española's most popular series with a 20.8 per cent share. Its success can be put down to the skill and expertise of both actors and directors and the care given to both sets and wardrobe, together with the well constructed plots and the quality of the dialogue. However, a successful product of this kind requires a management style which goes beyond straightforward business considerations and is also based on excellent in-house communication.

Keywords: TVE, tv series, management, house communication

Introducción

El objeto del presente artículo es mostrar cómo la comunicación interna influye en las nuevas organizaciones del siglo XXI que —como en el caso de una productora de televisión— son atomizadas, con muchos compartimentos estancos, en la que un buen número de sus componentes no se conocen entre ellos, que se mantienen en contacto en entornos virtuales y que, además, trabajan con el común denominador del estrés.

Para ello, hemos tomado como objeto de estudio el trabajo de la productora Diagonal TV, responsable de una de las teleseries con más éxito de TVE: *Amar en tiempos revueltos*. La serie es emitida por La Primera de TVE de lunes a viernes en horario de sobremesa. *Amar...* es una de las más vistas de la cadena pública y ha llegado a alcanzar un share del 29,9 por ciento. Con formato de telenovela, cuenta cómo viven una serie de personajes de distintas clases sociales y de distintos perfiles ideológicos en el Madrid de los años cuarenta. Cuatro años en antena demuestran que la serie ha tenido éxito de público. Gracias a las entrevistas realizadas por los profesores que formamos de 2006 a 2008 el grupo de investigación GITEP² y a la información obtenida por otras fuentes sabemos que *Amar...* es seguida no sólo por público femenino y de cierta edad (perfil, quizá, propio del público de telenovelas) sino por un espectro más amplio de televidentes, de menor edad e, incluso, de género masculino.

Su guión es elaborado por un equipo de escritores que se conocen desde hace más de diez años (se unieron para dar vida a otra telenovela de éxito, *El súper*, emitida por Tele 5), y está coordinado por un autor teatral de prestigio, Rodolf Sirera.

La puesta en escena responde a los cánones estéticos de los años cuarenta. Los decorados reflejan con todo detalle las calles, los comercios y los domicilios particulares de un barrio madrileño de la posguerra. Si bien es cierto que, en cuanto a la vestimenta (y según la opinión de uno de los profesionales del equipo entrevistados), se intenta aligerar la severidad de la moda española de aquellos años (entonces con tejidos bastos, lutos casi constantes y predominancia de los grises y negros).

El elenco de actores ha ido variando según la temporada, pero siempre se aprecia la compenetración en el trabajo entre artistas con una dilatada carrera profesional y jóvenes con proyección.

Guiones, actores, estilismo, decorados, iluminación: todos ellos elementos imprescindibles que, con calidad y bien combinados, tienen por resultado un producto de éxito. Sin embargo, los investigadores que formamos GITEP encontramos elementos de organización (no sólo puestos en práctica por los guionistas, sino también por otras áreas de la producción de la serie) que redundan positivamente en el producto final. Uno de estos elementos es la comunicación interna entre los miembros de la productora.

El estudio de la comunicación interna no es nuevo. Tal como recuerda Del Pozo Lite (1997: 115), Elton Mayo y un equipo de investigadores repararon, en 1927, en que la productividad de los obreros de la General Electric Company estaba íntimamente ligada a las relaciones interpersonales, las normas que tenían como grupo y las relaciones de liderazgo que se daban en su seno. Del Pozo señala que, a partir de entonces, la Teoría clásica de Taylor (que propugnaba una estructura de empresa piramidal con poder centralizado y mínima relación comunicativa entre los miembros de la organización) dejó paso a la Teoría de las Relaciones Humanas, en donde tiene más importancia la relación y la empatía entre las personas de una institución.

Actualmente, la comunicación interna no sólo busca la optimización de los resultados empresariales, sino que es garante del compromiso de la organización con su capital humano. “Comunicar, más que una técnica, es una actitud, una parte esencial y primaria de la cultura corporativa”. (Álvarez.2007)

A su vez, estos conceptos ya no son sólo asumidos por la empresa, sino también por los propios trabajadores quienes, según Álvarez, “reclaman cada vez con más intensidad, coherencia y una buena comunicación a sus responsables directos. Los nuevos empleados quieren tener un contacto de más calidad, más abierto y bidireccional”. Este mismo autor resalta el lado humano y directo de la comunicación, muy por encima de las nuevas tecnologías: “Si se produce un cortocircuito informativo en la escala jerárquica, el sistema corre cierto peligro de fallar. Todas las demás herramientas pueden resultar inútiles, desde el humilde tablón de anuncios hasta la más potente

intranet, si se prescinde del contacto personal. Si mi jefe no me habla, no hay comunicación que valga, ni ascendente ni descendente”.

El concepto de comunicación interna lleva implícita la relación activa y recíproca de todos los integrantes de una institución, con lo que éstos se convierten al mismo tiempo en emisores y receptores. Al respecto, Capriotti (1998) dice que “para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como ‘miembros activos’ a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente ‘desde arriba’.” Capriotti señala tres circunstancias básicas para que los integrantes de una empresa participen en su comunicación interna: que los empleados confíen en la dirección, a quien considerarán interlocutora receptiva; que los empleados puedan tomar decisiones “en su nivel de responsabilidad”; y, por último, que los empleados tengan la certeza de que sus opiniones serán escuchadas y que, por lo tanto, servirán para algo.

Tras lo dicho anteriormente, compartimos que la comunicación interna puede ser un “elemento que permite que los públicos internos de una organización participen en el proceso de formalización y de toma de decisiones mediante la información y la participación”, y que “todo ello redundará en la mejora de la comprensión, la motivación y la consecución de objetivos comunes” (Castillo.2006:194). También compartimos que es “la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución” (Álvarez. 2007).

1.- Materiales y métodos: las entrevistas a los profesionales implicados, herramienta fundamental para conocer la gestión de una empresa

Los elementos de estudio que más peso han tenido a la hora de conocer las dinámicas de trabajo del equipo de Diagonal TV (además del visionado de los capítulos y lectura de sus guiones) son las entrevistas personalizadas a trabajadores de la plantilla vinculados

al trabajo creativo. En concreto, se realizaron diez entrevistas a profesionales de distintas áreas de producción y realización, incluyendo algunos trabajadores que ya no están vinculados contractualmente con la productora o lo están de forma indirecta.

Las preguntas de las entrevistas se agrupaban en diversas áreas temáticas: rutinas profesionales, vocación, satisfacción y ambiente laboral, discursos de la profesión y concepto de servicio público, discursos sobre la actualidad y el mundo (competencia, capitalismo, mercantilización), ideas sobre el espectador, futuro y alternativas (cómo interpretan los “productores” de la serie los problemas de RTVE). Las preguntas estaban ordenadas de menor a mayor precisión, es decir, primero se formulaban cuestiones generalistas sobre los temas para terminar formulando cuestiones más puntuales, a veces más delicadas, en donde el entrevistado se compromete en mayor medida. La entrevista más corta duró algo menos de treinta minutos y la más larga cerca de dos horas y media. Los resultados de estas charlas arrojaron mucha luz sobre la comunicación interna en una organización empresarial moderna y muy atomizada.

1.1.- Acerca de las rutinas profesionales

Las entrevistas realizadas desvelan que el trabajo es continuo, metódico y muy marcado por los tempos. Son frecuentes las referencias de los entrevistados a expresiones de connotación fabril que equipara el proceso de producción de la serie con un trabajo en cadena fuertemente estandarizado: “máquina que funciona”, “locomotora”, “máquina engrasada”.

Los trabajos de distintos departamentos están interconectados, se establecen relaciones de dependencia y, por ello, es fundamental una buena organización para que esa *máquina* no tenga nunca tiempos muertos y la producción sea óptima. A veces, algunos miembros de un mismo colectivo intercambian sus responsabilidades para huir, por un lado, de la rutina o, por otro, del estrés que supone trabajar bajo presión.

“La idea es hacer. En este caso se están produciendo cinco capítulos cada cuatro días. Pero son ocho jornadas. Es decir, hay dos equipos en paralelo. Una primera unidad central, con tres cámaras en estudio y otra segunda unidad que hace todo lo que son exteriores o interiores naturales con dos cámaras, para dar a entender, es decir, que en ocho jornadas de nueve horas se completa el material necesario para montar cinco capítulos de emisión de cuarenta minutos”.

“Estamos sacando en antena cuarenta y cinco minutos de ficción al día [pausa] ¡Una barbaridad! Es el equivalente a dos películas largas a la semana... Hay una necesidad de compartimentar el trabajo para que la locomotora siga alimentándose de guiones constantemente, entonces no podemos dedicarnos a una cosa que sería muy gratificante y seguramente muy productiva que es trabajar mano a mano con los actores”.

“En mi caso, bueno, yo he tenido muchas rutinas diferentes según los trabajos o las series en las que haya estado. [...] La de ahora yo soy dialoguista, es decir, a nosotros nos llegan unas escaletas en donde vienen marcadas cuáles son las secuencias que tenemos en el capítulo en la semana. Nos mandan, por supuesto, los cinco días de la semana porque tú tienes que tener una perspectiva y un conocimiento de lo que es la continuidad de la serie [...] Aparte de que existe la figura del coordinador, que es esencial porque es el que aúna tonos, ritmos, corrige los pequeños desfases que podemos tener de uno a otro [...] Recibimos el material, que son las escaletas de las cinco semanas, por supuesto te las lees. Te lees los diálogos de la semana anterior para saber... [...] Te tienes que leer los capítulos de tus compañeros porque a lo mejor recoges algo que te ha gustado de lo que ha escrito uno y lo recoges. [...] Es alucinante porque de repente lees y uno ha puesto al mismo personaje la misma coetilla que le has puesto tú y dices "¡no me lo puedo creer que de repente hayamos llegado a lo mismo!" ¿Sabes? Cuando cada uno trabaja en su casa y prácticamente no nos vemos. Los dialoguistas ni nos vemos”.

1.2.- Acerca de la vocación y de la satisfacción laboral

Los entrevistados confiesan una vocación infantil o de primera juventud. Esta circunstancia será fundamental para estar satisfechos con su trabajo, pues han conseguido uno de sus objetivos vitales. A veces, los entrevistados lanzan frases como “a aportar algo”, “hacer crecer cosas juntos” o “he creído en esta forma de trabajar”, que parecen tener una dimensión ética y creativa.

Otras circunstancias que generan satisfacción laboral son: la flexibilidad (dentro de un orden) que tienen para trabajar, el buen ambiente de trabajo, la naturaleza creativa de su oficio, las respuestas y estímulos que reciben de la gente (sobre todo de sus círculos más cercanos) y la sensación de estar haciendo algo útil. La satisfacción laboral que expresan los entrevistados está por encima de factores negativos como sueldos bajos o tensiones lógicas e inevitables en el desempeño de su profesión:

“Este ochenta o noventa por ciento de material humano que está elaborando este producto recibe el *in-put* familiar y final “¿Ah, tú

estás en eso?” A la gente se le hincha el pecho y dice sí aunque cobre una miseria...”

“Sí, me lo paso bien trabajando y si no no estaría haciendo lo que hago, porque aguantando a gente a la que tengo que aguantar, si no yo creo que no estaría aquí. Por el dinero sí pero por las relaciones de la gente...”

“A mí me criticaban porque decían que si eran los mismos decorados por qué no ponía la misma luz y eso es de concepto de producción de alguna gente y hasta de algún realizador para ir más rápido. Entonces yo digo ¿para qué, para hacerme funcionario? Por eso siempre que había una misma secuencia y cambiaba el pero yo sí que intento que cada día salgan mejor las cosas. Yo cambiaba la luz para disfrutar trabajando porque si no me voy a otro sitio”.

“Yo, como guionista puedo expresar con toda tranquilidad mi pensamiento, mi manera de ver las cosas y tal, y de reflejar las cosas que me parecen interesantes es a través de la telenovela porque no tienes los corsés de "hay que hacerse el gracioso”.

1.3.- Acerca del ambiente laboral

Las profesiones relacionadas con los trabajos creativos en la industria televisiva se caracterizan por un fuerte componente de precariedad que dificulta la estabilidad laboral: los puestos suelen nutrirse de personal *freelance* y los periodos de empleo se asocian a proyectos puntuales. Frente a esta situación, la capacidad para trabajar en equipo supone un valor que puede garantizar cierta continuidad puesto que amplía las posibilidades de ser contratado en bloque con el grupo de trabajo que haya demostrado un buen funcionamiento en anteriores proyectos (Deuze.2007:174).

Este sentimiento de pertenencia a un equipo cohesionado se aprecia claramente en el caso de los guionistas de *Amar...*. Ellos, al igual que otros representantes de colectivos entrevistados, valoran de forma positiva la libertad que tienen para trabajar y la comunicación horizontal y no vertical. A estos condicionantes hay que añadir que se conocen desde hace una década y están completamente compenetrados.

“En concreto en *Amar...* tengo la suerte de que estoy con un equipo con el que ya estuvimos hace 10 años juntos, el mismo equipo, eso para cuando luego hables de las relaciones... coordinado por Rodolf Sirera, que es extraordinario, y entonces estuvimos juntos e hicimos *El súper* que fue la primera telenovela que tuvo verdaderamente éxito en España”.

“Pues con estos compañeros es buenísima [la relación]. Es buenísima porque nos conocemos de siempre, no tenemos demasiada relación... contacto, sí nos mandamos un montón de notas porque a veces

tenemos que hacernos preguntas y tal. Porque es que ya te digo que es que nos conocemos desde hace diez años en concreto el mismo equipo, entonces pues nos llevamos muy bien. Y sobre todo es que tenemos a un coordinador que eso es fundamental, los jefes siempre son los más importante para que una cosa funcione o no funcione. No he conocido, de verdad, a un jefe como este autor, como Rodolf Sirera. Entonces es una persona tan generosa, tolerante... nos empapa de tan buen rollo, ¡nos felicita! Tú fíjate lo que significa eso, tú lo sabes (ríe), en todos los trabajos quién te llama para decirte que qué bien has hecho el trabajo. Nadie. En esta profesión, que es bastante dura, te machacan. O sea, las únicas llamadas que sueles recibir es para decirte “ay, aquí has metido la pata, no sé qué” (imita la voz) “qué horror”.

“Yo no conocía aquí a nadie, bueno la productora de aquí, de Madrid, me fue facilitando a una serie de personas y bueno, conseguimos hacer un equipo tremendamente operativo, funcionamos muy bien, nos generamos mucho afecto y mucho respeto y la verdad es que estuvimos como tres años trabajando juntos [...] Cuando surgió el proyecto de *Amar en tiempos revueltos* la productora mía de Barcelona, para la que trabajaba, me planteó si quería hacerme cargo de la serie y yo dije “bueno pero quisiera los guionistas de hace diez años”. Los he conseguido a todos y ha sido... son guionistas que en muchos casos no hubieran venido a este proyecto si no hubiera habido una relación de afecto y de amistad de muchos años, y la verdad es que es un equipo sin ningún problema, sin ninguna fisura, funciona muy bien, estamos como con muy buena relación [...] Dirigir equipos es muy difícil, tienes que tener unas ciertas condiciones para que la dinámica de grupo funcione bien y sobre todo hay una cosa que es muy importante a la hora de dirigir y eso se nota, yo normalmente tengo muy buenas relaciones con la gente que trabaja conmigo, tienes que aprender que los demás también escriben bien [...] Eso, el ser respetuoso, el conseguir que la gente se sienta cómoda, el que nunca se sientan cuestionados de manera que tú siempre les orientes para que los problemas se puedan solucionar. Eso es muy importante para que funcione un equipo”.

“Bueno, los guionistas nos llevamos como hermanos [...] En general estamos bastante en contacto con cosas como “oye, que me he enterado que no sé quién está buscando un guionista para esto y tal”, “oye, ¿cuánto cobras tú por hacer esto? que un amigo mío no sé qué...” Sí que tenemos una comunicación más allá de lo que impone el trabajo y especialmente el equipo de escaleta funciona muy, muy, muy bien y es muy necesario porque ser creativo a unas horas fijas es una cosa terriblemente... genera una terrible presión porque todos tenemos un mal día pero los lunes y martes por la mañana los guionistas no pueden tener un mal día, así tengan las muelas echando humo...”

El ambiente de trabajo (aunque bueno en la mayoría de las ocasiones, según los entrevistados de diversas áreas de producción) a veces también se enrarece. Estos roces tienen dos denominadores comunes: suelen producirse entre miembros de distintos

colectivos y están producidos, además de por el estrés, por la propia convivencia y por compartir un espacio común. Tal como señala una entrevistada, “es lógico que los de la luz pongan pegos a veces a los de sonido”.

Un entrevistado explica que el sistema de trabajo abierto y dialogante es necesario dada la dificultad que entraña este trabajo específico.

“Ten en cuenta que de *Amar en tiempos revueltos* estamos haciendo en jornadas de nueve horas de rodaje más la de maquillaje y vestuario más la de comida. Se van a once horas, es importante, eso no es una *pele* de ocho semanas, es un gran culebrón en todos los sentidos, cierto es que es un material activo que son varios equipos en rueda. No deja de ser una cosas realmente muy intensa. En el mundo de dirección-producción los horarios son locos. Son los primeros que abren y los últimos que cierran y otras, aguantar en producción mosqueos que puedan tener o rebotes de actores o actrices o los caprichos o las malas maneras que tienen algunos de ellos, que hay de todos”.

“Hay intentar encontrar el mejor ambiente de trabajo posible, evitar fricciones o roces. A diferencia de otras producciones, el 80% del material es humano, por no decir el 100%. Tienes todo el espectro del universo [...] Es fascinante, realmente fascinante, aunque no quieras, emocionalmente te involucras, siempre. Porque son trabajos muy intensos, que no hay casi otra manera de hacerlos, no puede ser un trabajo relajado, es muy difícil. Tampoco tiene que ser tenso y ésta es la dificultad: conseguir ese equilibrio, que dentro de la intensidad no sea tenso porque si no acaba siendo desagradable... los roces con querellas al final... y con violencia en momentos dados. Pero esto es la gracia, ¿no? Conseguir (aún no sé cómo se hace) que esto funcione”.

1.4.- Acerca de las condiciones laborales

Las condiciones laborales están marcadas por la precariedad y eventualidad de este tipo de trabajos, condiciones que a veces se hace más duras debido a las tensiones dentro en los grupos de trabajo.

“Yo soy *freelance*, con lo cual no estoy en ninguna, ahora estoy aquí pero puedo estar en cualquiera. Te digo, con toda sinceridad, ésta es quizás la productora más seria con la que me he encontrado. Precisamente porque hay respeto, responden a las exigencias salariales que algunas veces hemos hecho con total cordura, quiero decir, que no es que te tengas que poner a exigir tal. Hay mucho respeto y la relación es fluida, y sobre todo si hay respeto hay guionista. Otras productoras... pues me he encontrado de todo. Tampoco puedo hablar fatal de ninguna, quizás son personas en productoras que a lo mejor sí joroban. Hombre, hay otros sistemas que ahora se están imponiendo

[...] ahora se está imponiendo este método de trabajo de tener que estar allí, que esto cada vez lo quieren más. Por ejemplo, en XXX [dice el nombre de una conocida serie], en esa productora, éramos guionistas *freelance* que contrataban, tú dialogabas en casa, ibas a las reuniones, te explicaban y tal. Bueno, pues con el exitazo que había tenido en la primera temporada, nos echaron a todos en la segunda temporada, a esos guionistas *freelance*. ¿Por qué? Bueno, a mí me dieron la opción... a otros les echaron, a mí me dieron la opción de “bueno, si te vienes a trabajar aquí de diez a ocho sigues, porque ahora queremos que el equipo trabaje aquí”. [...] O sea, no es como los actores o como tal, pero también hay egos y sí que te digo que hay gente que si es mala... que sí que te hace jugadas. Supongo que esto en todas las profesiones pero en ésta... Y yo lo acuso por el rollo de los egos y de las cosas así, ¿sabes?”

Un entrevistado cree que la evolución sociopolítica de España en los últimos años ha transformado el proceso de creación y producción de las teleseries en nuestro país. De un proceso muy personal, con pocas personas implicadas (casi “series de autor”, como las define), se ha pasado a series de consumo rápido que intentan obtener audiencia en poco tiempo y a toda costa. El motivo del cambio: la aparición de cadenas privadas y la competitividad que generaron. Series como *Farmacia de guardia* marcan una época y las cadenas se apuestan definitivamente por las teleseries de ficción. Ante este aumento de producción, la figura de guionista empieza a ser demandada. Paradójicamente, los guionistas de cine no se atreven a dar el salto a la televisión; su lugar lo ocuparán los autores teatrales.

“Las series en aquellos momentos [primeros años de la democracia] eran series de autor, normalmente se encargaban a grandes e importantes profesionales: Fernán Gómez, Ana Diosdado, Adolfo Marsillach. [...] Las escribían con tranquilidad, con libertad...y las escribían todas, es decir, todo el proceso. Eran series además de formato corto, tenían normalmente trece capítulos las más largas o eran series, digamos, *de prestigio*, adaptaciones de textos literarios. Pero como ni había competencias, ni había urgencias, las series se hacían de manera muy tranquila y muy desahogada. A partir del momento en el que empiezan las cadenas privadas, primero las autonómicas y luego las cadenas privadas, esto coincide, más o menos, digamos, con una crisis de la ficción autóctona. Las nuevas cadenas no se plantean hacer ficción al principio, les da mucho miedo, es algo arriesgado porque es la vez primera que se empieza a competir por la audiencia, hasta entonces bueno, no había necesidad de medidores porque la gente o veía o no veía la televisión pero no competían con nadie. Entonces, de la respuesta del público dependen otras cosas, el paquete publicitario... en fin, muchas historias. Al principio hay miedo a enfrentarse o a plantear ficción propia. De hecho, se empieza a trabajar con series siguiendo la tradición de series

básicamente americanas, algunas inglesas, pero realmente hay un parón importante en la creación de ficción. Y, de hecho, cuando verdaderamente se empieza a romper o a invertir la tendencia, en torno al año 93 más o menos, con dos series que son míticas y que son el germen de todo, que son *Farmacia de guardia*, por una parte, y *Poble Nou*, en Tv3, por otra. Son dos productos que bueno, se hacen un poco... un poco como para llenar un hueco, sin grandes expectativas pero sin embargo tienen una respuesta inesperada por parte del público. Yo tengo mucha relación con Ignacio del Moral, hemos hablado muchas veces de la sorpresa que para ellos representa la respuesta que tiene *Farmacia de guardia* y lo mismo pasa en Cataluña con *Poble Nou*. Entonces de repente esto es un éxito, son además producciones que no son excesivamente costosas y empiezan a plantearse en otras cadenas, cadenas que han anunciado realizar nuevos productos. Entonces, como hay varias cadenas, el efecto es multiplicador y empiezan a haber demandas, unas demandas que no han existido en los últimos años. Y claro, estas demandas se encuentran con que no tienen guionistas, no hay gente que escriba esto porque se ha interrumpido, o no se ha creado una generación de guionistas. De hecho, los nombres importantes que escribían para televisión anteriormente no pueden someterse al ritmo que las nuevas circunstancias les imponen, son autores de creaciones muy personales. Entonces se entra en un proceso muy industrial en que los plazos de fabricación de los productos cada vez son menores, entonces hace falta sacar guionistas. Parecería lógico recurrir a gente del cine, hubiera sido lo normal, de hecho hay algunas experiencias en este sentido, pero a la gente de cine, por lo general, ni le gusta la televisión ni se entiende con la televisión. Es un problema muy claro, la gente de cine tiene otra manera de trabajar y otros ritmos y en principio no acaban conectando con la televisión. Entonces, ante esta desesperada necesidad urgente de guionistas, de repente, la televisión se vuelve a lo que más se parece, a ese tipo de televisión que se está haciendo que es al teatro. Y, sorprendentemente, a mediados de la década de los 90 empiezan a desembarcar en el teatro, perdona, en la televisión, montones de autores de teatro, muchos autores de teatro que de alguna manera de televisión no saben más que lo que ven, pero sí que tienen cierto conocimiento a la hora de crear conflictos. A la hora de dialogar, que es muy importante porque el diálogo en televisión tiene mucho peso, y sobre todo a la hora de trabajar con ciertas limitaciones de espacio la televisión, digamos que en televisión tú cuentas en función de los espacios, mientras que en el cine tú cuentas y los espacios van en función de la historia, que es muy distinto. Tú en televisión cuando pactas con la producción que tienes un salón y una calle, las cosas pasan en el salón y en la calle, de repente no puedes decir que nos vamos a una estación de ferrocarril. Es decir, es un poco como... no exactamente, como cuando tú haces una obra de teatro y decides que aquello pasa en el salón de tu casa. Entonces todo este tipo de complicaciones la gente de teatro las entiende más fácilmente que la gente de cine que está acostumbrada a contar de otra manera, y el problema que tiene la gente de teatro es que nunca ha trabajado el

guión, de hecho no hay cursos de guión, realmente es una cosa que se estudia o se trabaja guión para cine pero no guión para televisión. De hecho, con el tiempo se va a ir descubriendo que el guión para televisión, o sea, el guión para cine es una cosa, pero el guión para televisión no existe, no existe el guión para televisión, existe el guión para determinados formatos de televisión. Formatos que son clásicos algunos y otros que se van inventando sobre la marcha, es decir, que las circunstancias hacen que por ejemplo hoy en día en España tenemos formatos que sólo existen en España y que no corresponden a los formatos clásicos de televisión”.

2.- Conclusiones

A tenor de las respuestas de los entrevistados, tanto el buen ambiente laboral como la comunicación interna son fundamentales para realizar un trabajo de calidad en una empresa audiovisual marcada por un fuerte ritmo de producción y, a veces, por la dispersión de los equipos.

La comunicación interna no está sujeta a límites físicos ni temporales pues, gracias a las nuevas tecnologías, los integrantes de un grupo de trabajo (por ejemplo, los guionistas) pueden estar interconectados, contrastando opiniones a kilómetros de distancia. De esto se deduce que, a mayor comunicación interna, es menos necesaria la presencialidad en el puesto de trabajo.

Por otro lado, ni la categoría profesional ni la forma contractual que une a un trabajador con su empresa influyen en la comunicación interna ni en el sentimiento de pertenencia a un grupo. Algunos de los profesionales entrevistados son *freelance* y miembros activos de sus grupos de trabajo.

Precisamente, las riñas o disputas tienen lugar entre miembros de distintos gremios o departamentos. Puede decirse que entre éstos hay comunicación constante, pero sólo formal, impuesta por las necesidades productivas, pero que carece de la cercanía, la empatía y el *feed-back* que conlleva la comunicación interna.

Los empleados valoran de forma muy positiva la figura de los coordinadores, que éstos se adapten al grupo y no al revés, y que exista respeto por los subordinados.

Las circunstancias socio-políticas de un país influyen en el desarrollo o extinción de ciertos productos televisivos. A su vez, estos productos televisivos son el marco donde crecen nuevos profesionales que necesitan nuevas formas de comunicarse entre ellos.

Fuentes de información

Álvarez, J. “Comunicación interna. La estrategia del éxito”. Disponible en *Razón y palabra*. N° 56 (abril de 2007). <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>. [Fecha de consulta: 27 de julio de 2009].

Capriotti, Paul: “La Comunicación interna”. En *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*. N° 13, diciembre 1998.

Castillo, A. “Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial”. En *Análisi*. N° 34 (2006). Págs. 193-208.

Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.

Deuze, M. (2007). *Media Work*. Cambridge: Polity Press.

¹ Juan Pedro Molina Cañabate se desempeña como docente e investigador en la Universidad Carlos III de Madrid, España. Su cuenta de correo electrónico es juanpedro.molina@uc3m.es y su sitio web: <http://www.molinacanabate.com>. Tíscar Lara también es docente e investigador de esa misma universidad, y su cuenta de correo electrónico es tiscar.lara@uc3m.es y su sitio web: <http://tiscar.com>. María Lamuedra Graván se desempeña como docente e investigadora en la Universidad de Sevilla. Su cuenta de correo electrónico es: mlamuedra@us.es

² Los autores de este artículo formábamos parte de GITEP (Grupo de Investigación sobre Televisión Pública) compuesto entonces por profesores de la Universidad Carlos III de Madrid y de la Universidad de Valladolid. Trabajábamos en el proyecto de investigación *¿Información, formación y entretenimiento? Productores, televidentes y contenidos en TVE y BBC. Análisis comparativo*. El proyecto, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia, tenía como objetivo comparar el concepto de servicio público entre la cadena estatal británica y la española. Para ello, analizamos los discursos que circulaban de manera triangular entre los productores, los televidentes y los principales productos audiovisuales de cada cadena (tanto informativos como series de ficción). No sólo obtuvimos resultados esclarecedores sobre el concepto y el manejo del servicio público, sino que también, y gracias a este análisis, descubrimos fórmulas de éxito en la gestión de grupos humanos, métodos óptimos de trabajo que tienen como resultado final un buen producto. Los componentes de GITEP éramos: Agustín García Matilla, Alejandra Walzer, María Lamuedra, Tíscar Lara, Jéssica Retis, Jenaro Fernández Baena y Juan Pedro Molina Cañabate.